PEARSON

Marketing Management

营销管理



【美】菲利普·科特勒 凯文·莱恩·凯勒 著

格致出版社 上海人民出版社





Marketing Management
in China
1990 第5版
1997 第8版
1999 第9版
2003 第11版
2006 第12版
2009 第13版
2012 第14版
20多年来，
我们不断将最新版本的
《营销管理》引入中国，
为国内的商学院和营销从业人员
带来最先进的营销智慧。
《营销管理》中文版的
各个版本见证了现代营销
在中国的萌芽和发展。
PEARSON
www.PearsonEd.com
上架建议：营销管理
ISBN 978-7-5432-2101-7
9 787543 221017
定价：85.00元
易文网：www.ewen.cc
格致网：www.hibooks.cn





营销管理

【美】菲利普·科特勒　凯文·莱恩·凯勒 著

王永贵 于洪彦 何佳讯 陈荣 张红霞 徐岚 译

Philip Kotler
Kevin Lane Keller



图书在版编目（CIP）数据

营销管理：第14版/（美）科特勒（Kotler, P.），（美）凯勒（Keller, K. L.）著；王永贵等译.—上海：格致出版社：上海人民出版社，2012
ISBN 978-7-5432-2101-7

Ⅰ.①营… Ⅱ.①科…②凯…③王… Ⅲ.①营销管理—高等学校—教材 Ⅳ.①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第101494号

责任编辑　王　萌
封面装帧　人马艺术设计·储平

采用本书作为教材的教师，若需相关教学支持可经由本社申请。

营销管理（第14版）
［美］菲利普·科特勒　凯文·莱恩·凯勒 著
王永贵　于洪彦　何佳讯　陈　荣　张红霞　徐　岚 译

出　版　世纪出版集团　格致出版社
www.ewen.cc　www.hibooks.cn
上海人民出版社
（200001　上海福建中路193号24层）

格致出版　编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发　行　世纪出版集团发行中心
印　刷　上海中华印刷有限公司
开　本　889×1194毫米　1/16
印　张　43.5
插　页　2
字　数　1,255,000
版　次　2012年8月第1版
印　次　2012年8月第1次印刷
ISBN 978-7-5432-2101-7/F·542
定　价　85.00元



出版说明

“营销无处不在”，这也许已经成了今天商业社会的公理。越来越多的企业、政府、非营利机构甚至个人发现，营销已经成为自己迈向成功或保持永续经营的必要条件。然而营销的变化也是日新月异。40年前的雅诗兰黛夫人通过电话、电报和聊天就能把自己的化妆品卖出去，今天这个时尚的老品牌也必须依赖大量的广告、公关以及网络销售；40年前的通用电气，还只是沉醉于自己的科学发明，今天的通用电气已经把触角伸到了“人类的梦想”；40年前菲利普·科特勒的《营销管理》还只是初面读者的“新鲜”读物，今天的《营销管理》(第14版)已经成为所有营销和管理人士必须学习的“圣经”。

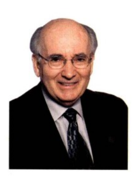
在科特勒众多的著作中，《营销管理》无疑是凝聚了其最多心血，也是最为全世界所接受和赞扬的经典教材，被誉为“营销圣经”。虽然科特勒在世界各地跟众多的学者都合作推出过不同地区版本的《营销管理》，但只有这本原汁原味的《营销管理》最能体现科特勒思想的精髓。20多年前，我们第一次把《营销管理》(第5版)引进中国，彼时其还是一本鲜有人问津的小众图书。在20多年的传承中，随着营销的理论、方法和工具的迅速发展，我们也与时俱进不断引进最新版的《营销管理》，每一版都会吸引更多更新的读者加入科特勒的“营销思想俱乐部”中。如今，我们又如期地推出最新版的《营销管理》(第14版)以飨读者。

作为出版者，最大的欣慰莫过于看到自己所出版的图书越来越被读者接受，为读者受用。20多年来，我们不断收到来自老师、学生、企业管理人士和政府官员关于《营销管理》的反馈，无数读者被《营销管理》的思想所激励，很多企业从中获得了启发和灵感。来自读者的关注力也是让我们不断进步的动力，因此对《营销管理》(第14版)，我们特别组建了新的翻译团队，邀请营销学界的六位中青年骨干学者王永贵、何佳讯、于洪彦、陈荣、张红霞和徐岚对这部名著进行重新诠释，本书的成功推出离不开这六位优秀译者的通力合作。

20多年来，我们一直如履薄冰，极其珍惜这部带给读者精神享受的巨著，因此也希望各界读者能对本书多提意见和建议，让我们不断改进，以期将更完美的作品带给读者。

格致出版社

作者简介



菲利普·科特勒

菲利普·科特勒是世界范围内市场营销领域的权威之一，是美国西北大学凯洛格管理学院国际市场营销学教授（S. C. Johnson & Son 讲席杰出教授）。他在芝加哥大学获经济学硕士学位，在麻省理工学院获经济学博士学位。同时，他还在哈佛大学做过数学方面的博士后，在芝加哥大学做过行为科学方面的博士后。

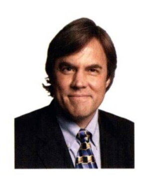
科特勒博士出版了许多成功的著作，如《市场营销原理》和《市场营销：导论》。他所编著的《非营利组织的战略营销》（现在是第七版）已成为该领域最畅销的书籍。科特勒博士的其他论著还包括：《营销模式》、《新型竞争》、《专业服务营销管理》、《教育机构的战略营销》、《保健组织营销管理》、《营销整合》、《高视野》、《社会营销》、《营销渠道》、《国家营销》、《旅游与酒店营销》、《票房营销》或《表演艺术营销》、《博物馆战略与营销》、《营销新论》、《科特勒论营销》、《水平营销：十大营销失误》和《公司社会责任》。

此外，科特勒博士还在一些领先期刊上发表了 100 多篇论文，如《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《加州管理评论》、《营销学报》、《营销研究学报》、《管理科学》、《企业战略学报》和《未来学家》等。而且，他还是唯一一位三次获得“阿尔法卡帕普西奖”——营销学报最佳年度论文奖——的学者。

科特勒博士是美国市场营销协会（AMA）设立的“杰出营销教育家奖”的第一位获奖者，并曾获得欧洲营销顾问协会和销售培训协会颁发的“营销卓越”奖。在 1975 年的一项调查中，他被美国市场营销协会的学者们评为营销思想的领军人物。在 1978 年，科特勒博士获得美国市场营销协会颁发的“保尔·康弗斯奖”，以表彰他对市场营销的独创贡献。在 1995 年，国际销售和营销管理人员协会把他评为本年度的卓越营销管理人员。在 2002 年，营销科学研究会授予科特勒博士“杰出教育家”称号。他还获得斯德哥尔摩大学、苏黎世大学、雅典经济与商业大学、德保罗大学、克拉科夫经济管理学院、巴黎 HEC 商学院、布达佩斯经济科学与公共管理学院、维也纳经济与工商管理大学的名誉博士学位。

菲利普·科特勒教授还在多家美国和国外大型公司担任营销战略与营销策划、营销组织和国际营销等方面的顾问，如 IBM、通用电气、霍尼韦尔、默克、AT&T、SAS 航空、美国银行和米其林等。

此外，他还是美国管理科学学会营销分会主席、美国市场营销协会理事、营销科学协会理事、MAC Group 董事、杨克洛维奇顾问委员会成员、哥白尼顾问委员会成员。同时，他也是芝加哥艺术学院的董事会成员和德鲁克基金会董事。科特勒博士还经常到欧洲、亚洲和南美等地的许多企业就全球营销机会提供顾问咨询服务或讲学。



凯文·莱恩·凯勒

作为过去25年里最好的营销学者之一，凯文·莱恩·凯勒是达特茅斯学院塔克商学院市场营销学教授（E. B. Osborn讲席教授）。他曾在康奈尔大学、卡内基、梅隆大学和杜克大学获得相应的学位。在达特茅斯，他为MBA学员和EMBA学员讲授营销管理与战略品牌管理方面的课程。

以前，凯勒曾经在斯坦福大学工商研究院工作，并兼任市场营销方向带头人。同时，他也是加利福尼亚大学伯克利分校和北卡罗来纳大学教堂山分校市场营销学教授，是杜克大学和澳大利亚管理研究院的客座教授，并在美国银行做过两年的行业分析工作。

凯勒教授在营销战略、营销策划和品牌方面拥有很高的造诣，其研究兴趣主要集中在消费者行为相关理论和概念是怎样改善市场营销战略的。他的论著已经在市场营销领域最好的三种学术期刊上发表——《营销学报》、《营销研究学报》和《消费者研究学报》，而且他也担任这三本著名学术期刊的编审委员。迄今为止，他已经发表了90多篇论文，而且都得到了广泛的引用，并为其赢得了众多奖项。

凯勒博士被誉为品牌、品牌塑造和战略品牌管理领域的国际领军人物之一。他的著作《战略品牌管理》就是围绕这些主题编写而成的。目前，这本教材已经被世界上许多顶尖商学院和领先企业所采用，更有人将这部教材誉为“品牌圣经”。

通过积极投入到产业实践当中，凯勒博士对许多不同的营销项目都有着深入的研究。而且，凯勒博士也是世界上一些最为成功的品牌的咨询顾问，如埃森哲、美国运通、迪士尼、福特、英特尔、宝洁、李维斯和三星等。与此同时，凯勒博士也为其他一些世界顶级企业做过品牌咨询，如Allstate保险、妮维雅、BlueCross BlueShield保险、金宝汤、高露洁、美国礼来、通用磨坊、埃克森美孚、强生、固特异、Intuit软件、捷孚凯、柯达、Mayo Clinic医院、优鲜沛果园、Red Hat软件、SAB Miller酿酒、Nordstrom百货、壳牌石油、星巴克、联合利华和扬罗必凯等。同时，凯勒博士也是营销科学协会的学术理事会成员。

此外，作为深受欢迎的演讲家，他还经常在许多营销论坛上面向营销管理人员举办营销方面的讲座。他还曾经为许多商业机构的高层管理与营销管理人员进行培训。其中一些代表性的客户有思科、可口可乐、德意志电信、通用电气、谷歌、IBM、Macy’s百货、微软、雀巢、诺华和惠氏等。此外，他还应邀在世界各地演讲，从首尔到约翰内斯堡，从悉尼到斯德哥尔摩，从圣保罗到孟买等。他还是各种大型学术会议的主题演讲人。

凯勒博士也很喜欢体育、音乐和电影。所以，在业余时间里，他还为澳大利亚著名的摇滚乐队The Church以及美国强力流行乐传奇人物德怀特·特威利（Dwight Twilley）和汤米·基涅（Tommy Keene）做过执行制片，是小Doug Flutie自闭症基金会的董事会成员。凯勒和他的妻子普娜姆以及两个女儿卡罗琳和艾莉森住在新罕布什尔埃特纳。

译者简介

王永贵

南开大学战略管理博士、香港城市大学服务管理博士；对外经济贸易大学国际商学院副院长、教授、博士生导师、学科带头人，服务营销与管理国际研究中心主任，美国西北大学凯洛格商学院富布赖特访问学者，教育部新世纪优秀人才和霍英东青年基金获得者，长期从事服务营销与国际营销、顾客行为与关系管理、顾客创新管理与战略管理的研究；中国市场学会常务理事、学术委员会委员，中国高校市场学研究会常务理事、学术委员会委员，*Journal of Chinese Entrepreneurship*、《营销科学学报》、*Leadership & Organization Development Journal*、*International Journal of Chinese Culture and Management*、*International Journal of E-Business Management* 等中外期刊创刊主编、副主编或编委；国家自然科学基金、社会科学基金和教育部人文社科基金评审专家；教育部学位与研究生教育评估专家，已在 *Psychology and Marketing*、*Industrial Marketing Management*、*International Journal of Market Research*、*Advances in Consumer Research* 和 *Management Decision* 等发表 SSCI 或 EI 检索论文 40 余篇，在《管理科学学报》、《管理世界》、《中国工业经济》和《南开管理评论》等核心期刊发表论文百余篇，出版中文论（译）著近 40 余部，主持国家自然科学和国家社会科学基金等国家级课题 9 项，省部级研究项目、国际合作与企业咨询项目 30 余项，获教育部、北京市、江苏省和天津市等省部级以及国际教学与科研奖励 10 余项（含一等奖）。

于洪彦

男，吉林省长春市人。1996 年获得经济学博士学位，1998 年美国扬城大学访问学者，2004 年到 2005 年新西兰奥塔哥大学商学院访问学者，现为中山大学管理学院营销学教授，博士生导师，中国市场学会常务理事，中国高校市场学会常务理事，吉林省教学名师，国务院政府特殊津贴获得者，吉林省拔尖创新人才。主讲营销管理、营销调研、研究方法。曾主持过两项国家社科基金项目、一项国家自然科学基金项目，于商务印书馆出版译著《品牌路线图》和《企业危机防范》，于高教出版社出版十一五规划教材《Excel 统计分析与决策》，在《管理科学》、《南开管理评论》等期刊公开发表论文 50 余篇。

何佳讯

管理学博士，华东师范大学商学院教授、博士生导师、学科带头人，品牌科学研究中心主任，教育部"新世纪优秀人才支持计划"获得者，美国（教堂山）北卡罗来纳大学研究学者（2011—2012 年）。兼任中国《营销科学学报》专业主编、欧洲 *Journal of Marketing Trends* 编委等；主要从事营销管理、战略品牌管理与消费者行为研究。主持国家自然科学基金面上项目 2 项，省部级社会科学基金项目、国际合作项目、上海市精品课程项目、大型企业委托咨询项目等近 20 项。在国内外重要学术期刊、学术会议和报刊媒体上发表中英文学术论文和各种文章 200 余篇。出版学术著作、教材 10 余部，累计 460 万字。有关成果获上海市哲学社会科学优秀成果一等奖、学术会议优秀论文奖、全国 MBA 教指委首届百篇优秀教学案例奖等 10 余项；为多家企业（机构）进行咨询和培训，包括上海冠生园集团、上海石化集团、上海市供电局、上海电信、上海投资咨询公司、太平洋财产保险、中国邮政储蓄银行上海分行、春兰集团、神州数码、香港贸易发展局等。

陈　荣

香港中文大学市场学博士。清华大学经济管理学院市场营销系副教授，清华大学EMBA国际项目学术主任，香港城市大学访问学者，《营销科学学报》编委，*Journal of Marketing Trends* 编委，主要研究和教学领域为消费者行为、服务营销、客户关系管理、中国经济和市场问题等。负责并承担多项国家自然科学基金项目，其中负责的面上项目和作为子项目负责人承担的重点项目均在后评估中获得优秀。同时主持或参与多项铁道部等部委项目及国有大型企事业单位横向课题。在 *Marketing Letters*、*European Journal of Marketing*、*Total Quality Management and Business Excellence*、*Journal of Business Research*、*Motivation and Emotion*、*Advances in Consumer Research*、*American Marketing Association Educators' Conference Proceedings*、《管理科学学报》、《系统工程理论与实践》、《中国软科学》、《南开管理评论》、《心理学报》、《金融研究》等国内外学术刊物上发表论文70余篇。

张红霞

北京大学光华管理学院教授、博士生导师，北京大学经济学学士、经济学硕士及法学博士（社会学方向），曾多次作为访问学者 / 教授到英国牛津大学、美国凯洛格商学院、美国哈佛商学院、美国沃顿商学院等国际著名学校进修、交流和访问，长期从事儿童与青少年消费者行为、代言人与广告效果、服务广告与绿色广告效果、品牌信任与品牌文化、消费者对融合产品评价与选择等方面的研究。主持了多项国家自然科学基金项目、教育部基金项目并参与了多个国际合作研究项目。多篇研究成果发表在国内外学术期刊上，包括 *Journal of Business Research*、*Journal of Marketing Management*、*Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*、*Cyber Psychology & Behavior*、*Journal of Consumer Marketing*、《心理学报》、《营销科学学报》、《南开管理评论》等。此外，她还出版了《儿童市场营销》（合著）、《保险营销学》（专著）、《广告学原理》、《营销管理》（译著）等多部著译作。

徐　岚

武汉大学管理学博士，香港城市大学博士后。现为武汉大学经济与管理学院市场营销系副教授，是《管理世界》、《心理学报》、《营销科学学报》、《管理案例研究与评论》等期刊的评阅人。主要研究和教学领域为营销战略、服务营销、消费者行为等，负责和承担了多项国家自然科学基金项目，参与多项省级项目及企业横向课题，获得省部级科研成果奖一项。在《管理世界》、《营销科学学报》等学术期刊上发表论文30余篇，出版专著《顾客参与企业创造的心理机制研究》。

译者序

自翻译出版了现代营销之父菲利普·科特勒教授和凯文·莱恩·凯勒教授的巨著《营销管理》(第13版)之后，我们非常荣幸再次联袂翻译出版这部巨著的最新版本——第14版。

菲利普·科特勒教授自1967年出版了《营销管理》(第1版)以来，一直追随着时代的变迁、市场的脉搏以及营销研究与实践的最新进展，对此巨著不断地进行更新并与时俱进。在以信息大爆炸为特征的信息时代里，这部追求"独孤求败"的营销管理"圣经"一直在同类教材中保持着一种鹤立鸡群的绝对优势。这不禁让人叹服菲利普·科特勒教授十分专业的真知灼见和持之以恒的敬业精神。他不仅在整个世界范围内奠定了现代营销学的理论基础，带领着营销学从混沌走向科学，而且还影响了并正在影响着世界上许多国家的营销管理人员，并把营销的概念扩张延伸到了人类生活的所有方面。可以说，迄今为止，无论是发达国家，还是发展中国家，无论是企业组织，还是非营利机构，无一不在有意或无意地学习和应用着菲利普·科特勒教授的营销理论与营销工具。实际上，科特勒教授把毕生的精力和智慧都奉献给了现代市场营销理论与方法的提炼、普及、拓展、更新和提升，为世界上许多企业组织与非营利机构的绩效提升都做出了突出的贡献。译者于2010—2011年在美国西北大学凯洛格商学院市场营销系访问期间，有幸与大师多次接触，在谈及《营销管理》(第14版)翻译时，科特勒教授表现出极大的热情和高度的关注，除了给予无私的指导以外，还百忙中拨冗亲自帮忙联系本书的合作者——凯文·莱恩·凯勒教授和培生出版集团的Eric Svendsen主编，以便译者可以在美国早日拿到《营销管理》(第14版)的英文版样书并启动翻译工作。

即使是在图书出版领域，科特勒教授也是身体力行其营销理论与工具的典范，从而进一步彰显出现代营销之父的实力与艺术。《营销管理》这部奠基之作在图书市场上占据了绝对的领先优势地位之后，科特勒教授一方面不断推出新的版本，另一方面也持续开发和经营了一系列的衍生图书产品(产品组合)，从《市场营销原理》、《市场营销：导论》到《非营利组织的战略营销》，从《营销战略亚洲版》再到《营销管理中国版》，从《专业服务营销管理》到《旅游与酒店营销》和《票房营销》，从《社会营销》、《国家营销》到《水平营销》再到2009年由译者翻译并在中国出版的《科特勒谈政府部门如何做营销：提升绩效之路》等。

虽然这部营销管理的"圣经"第1版面世已经40多年了，但科特勒教授的《营销管理》正式进入中国并翻译成中文出版却只有20多年的时间。20多年前，正是《营销管理》第5版的引进，使国内很快完成了正统的营销教育启蒙，推动了我国市场营销学科的发展与完善，并促进了营销管理知识在各行各业的普及和广泛应用。在20多年后的今天，中国的营销学术机构和实践群体也逐渐壮大并走向成熟，并与以美国和欧洲为代表的国际营销界建立起了密切而广泛的交流。一方面，国人关注营销管理在世界范围内的发展和创新；另一方面，全球也开始高度关注中国营销的实践和案例。正是在这种背景下，作为国内高校的营销学者，我们更觉得自己有责任、有义务及时把最新、最好的营销理论知识用中文展现在中国读者面前。也正因如此，当格致出版社再次发出翻译该书的邀请时，我们欣然地答应了，并十分珍惜近距离领悟和反复揣摩这部经典著作的良机，希望能够原汁原味地把这部毫无删减和任何修改的营销管理"圣经"介绍给读者。

概括而言，以"全方位营销"(holistic marketing，在《营销管理》第13版中译作"全面营销")为统帅的四种理念和活动(内部营销、整合营销、关系营销和绩效营销)仍然贯穿于本书的始终。但正如作者序言所述，与第13版相比，第14版不仅调整了本书的部分章节结构，而且在新版的各章中都增加了许多新的素材，并对原有内容进行了更新和扩充。而且，本书是真正体现全球视野的营销教材，它囊括了世界各地的案例和创新观点。

同时，特别值得一提的是，本书每章都通过开篇案例为该章的内容讨论设定了具体的“舞台”背景，通过刚刚更新的案例框栏目把一些真实的公司和情境生动地呈现出来，而每章结尾则通过两个“卓越营销”案例突出了市场领先企业在营销实践中所取得的富有创意和洞见的营销成就。因此，本书可称得上是全球营销智慧和最佳实践的精华集萃。在我们看来，本书的使用对象十分广泛，可以适合本科生、研究生以及各类职业培训的教学需要。这是因为，在某种程度上，该部经典教材就像一本工具书，内容相当广泛，涵盖了从消费者市场到组织市场、从营利组织到非营利组织、从国内公司到跨国公司、从大型企业到中小型企业、从制造企业到服务企业、从传统企业到高科技企业等几乎所有方面。尽管读者未必会用到该书中的全部内容，教师也不一定要讲授该书的所有章节，但所需要的知识和方法却肯定都可以在该书中找到，这显然可以让读者拥有一种厚重的满足感。同时，虽然本书的读者层次和背景可能会有所不同，但全球化的眼光和全方位营销的理念却是他们所共同期许的。

最后，正如美国密歇根商学院教授普拉哈拉德和雷马斯瓦米在其巨著《消费者王朝：与顾客共创独特价值》中所强调的，一本好书的出版绝对离不开“利益相关者”的共同努力，他们构成了价值的共同创造者。当然，本书也不例外，它是集体智慧的结晶，这不仅体现在英文版是集百家之大成的经典之作，而且也体现在中文版是多位中国学者共同努力和创作的结果，而且也是译者跟本书作者——菲利普·科特勒教授和凯文·莱恩·凯勒教授——密切互动与合作的结果。在初稿翻译过程中，北京大学光华管理学院博士生张璇，清华大学经济与管理学院研究生刘龙珠和郑小平，对外经济贸易大学博士研究生马双和张璟，武汉大学研究生龙润琪，华东师范大学博士生楼莲娣、张莉和郑莹等也做了大量工作。此外，一本好书的出版也离不开好的编辑：培生出版集团的 Eric Svendsen 主编始终对本书的翻译给予关注和支持；格致出版社的何元龙社长、王萌编辑在本书的翻译和出版过程中始终都持续地鼓励和促使译者进一步提炼译稿。没有他们的大力帮助和建议，本书也无法这么快展现在读者面前。对于他们的帮助，在此表示感谢！

实际上，本着对这部经典教材的共同认识和一致推崇，各位译者从各自繁忙的教学科研工作中抽身走到一起，为开展富有成效的翻译合作做出了巨大的努力。在第 14 版的翻译过程中，我们在原有翻译团队的基础上，又有幸邀请到两位国内知名营销学者加盟。因此，六位核心译者分别是对外经济贸易大学的王永贵教授（原南京大学）、中山大学的于洪彦教授、华东师范大学的何佳讯教授、清华大学的陈荣副教授、北京大学的张红霞教授和武汉大学的徐岚副教授，具体分工如下：第 1 章、第 2 章、第 13 章、第 20 章以及前言和附录等辅文的翻译由王永贵负责（由陈荣审校）；第 3 章、第 4 章、第 5 章、第 6 章的翻译由于洪彦负责（由王永贵审校）；第 7 章、第 8 章、第 14 章和第 22 章以及附录的翻译由徐岚负责（由张红霞和何佳讯审校）；第 9 章、第 10 章、第 11 章、第 12 章的翻译由何佳讯负责（由于洪彦和徐岚审校）；第 15 章、第 16 章和第 21 章的翻译由陈荣负责（由徐岚审校）；第 17 章、第 18 章和第 19 章的翻译由张红霞负责（由何佳讯审校）；王永贵负责全书统稿。

尽管我们都有着多年的市场营销学教学、研究和出版经验，但鉴于本书的巨大影响力，我们仍然诚惶诚恐、丝毫不敢懈怠，生怕因疏忽或其他原因而影响到该部巨著的声誉。但由于时间、精力和水平有限，书中肯定存在各种各样的问题或不当之处，在此也恳望广大读者批评指正，以便我们再版时可以进一步修正和提高。

王永贵

2012 年 3 月于美国西北大学凯洛格商学院

《营销管理》第 14 版的更新内容

《营销管理》第 14 版最重要的修订目标就是：尽快编撰出一部更全面、更与时俱进、更适合 MBA 教学的营销管理教材。在本版的编撰过程中，我们在相应的地方增加了新的素材，同时也更新了一些旧的素材，并删除了一些不太相关或是不太必要的内容。因此，《营销管理》第 14 版的编撰，既能确保已经使用了第 13 版的那些教师可以在原有的基础上进行进一步的扩充和延伸，同时也在知识的深度、广度和相关性方面为第一次学习使用《营销管理》教材的学生提供了无与伦比的素材。

在本版教材中，我们依旧遵循了本书第 12 版的结构逻辑，成功地把全书内容分成八个主要部分，并且保留了以前版本中颇受欢迎的一些风格，如每一章中都有的开篇主题案例、利用案例框强调的一些著名公司或议题、体现深邃的概念性和实践性评论的“营销洞见”和“营销备忘”等。

其中，本书第 14 版中的重要更新体现在以下几个方面：

- 每章开篇的案例为本章的内容讨论安排了既定的“舞台”背景。通过导入所探讨的品牌或企业，开篇案例可以为读者提供旨在学习本章内容的课堂讨论素材。
- 在本版教材中，大约有一半左右的案例框内容都是新编撰的。通过这些案例框功能，本版教材利用一些真实的公司和情境生动地解释本章的主要概念和内容。其中，所使用的案例框涵盖了各种产品、服务和市场。同时，许多案例框都包含着广告和产品照片，既生动又富有启发性。
- 在每章最后一部分，都编撰了两个有关营销实践的案例分析，突出了市场领先企业在营销实践中所取得的富有创新性和见解的营销成就。同时，每个案例中都包括一些可以引发课堂讨论与分析的思考题。
- 近年来，营销环境已经发生了重大的变化，其中经济环境、自然环境和科技环境更是如此。因此，新版教材自始至终都充分体现了上述这些方面的环境变化，并在有的章节中增加新的小标题，以便强调以下问题：经济下滑或者衰退背景下的营销管理问题、可持续发展与绿色营销的兴起、计算机性能的日益提高、互联网和手机的快速发展等。正是诸如此类的环境变化所造就的新的营销现实，才使得营销管理人员奉行全方位的营销观显得比以往任何时候都重要——这是本书所强调的一个最重要主题。
- 在本书第 19 章中，有关人员传播的内容有了重大的更新，补充了许多新的素材，以便反映社会媒介和传播环境方面的新变化。
- 在新版教材中，我们把有关市场预测的内容放到了第 3 章中，从而使该主题与营销环境的相关内容有机地匹配起来。
- 在本书第 5 章中，我们把标题更新为“创造长期顾客忠诚”，以便更好地反映出本书对这一领域的更高重视程度。
- 在本书第 10 章和第 11 章中，我们也对其中所涉及的素材重新进行了整合和调整。其中，第 11 章的标题更换为“竞争动态”，以便突出本书所增加的新素材——经济衰退时期的营销。

《营销管理》讲述了哪些内容？

由于其内容与结构体系持续地反映了营销理论与实践的变革，所以《营销管理》一直是该领域的领先教材。第 1 版《营销管理》早在 1967 年就出版了，它提出了这样的营销理念，即企业必须努力做到顾客驱动或市场驱动。不过，第 1 版对现代营销管理中的基本

概念（如市场细分、目标市场选择和定位等）却关注不够。那时，品牌资产、顾客价值分析、数据库营销、电子商务、价值网络、混合渠道、供应链管理和整合营销传播等内容，甚至在营销术语表中也未有提及。在过去40年里，《营销管理》持续地反映着市场营销领域（市场营销学科）的新变化。

现在，企业可以通过各种各样的直接渠道或间接渠道来销售产品或服务。然而，大众广告已不再像过去那么有效了，因此营销管理人员正在探索新的传播方式，如体验、娱乐和虚拟营销。同时，顾客开始告诉企业自己需要什么产品或服务，告诉企业自己希望在什么时候、在什么地点和通过什么方式来购买所需要的产品或服务。同时，顾客也日益倾向于向其他消费者诉说自己对某一公司及其产品的看法——通过电子邮件、博客、播客和其他数据媒体进行传播。结果，来自公司的信息在有关产品与服务的所有传播中只占有很小一部分比重。

与此相应，公司的经营也开始发生转变，逐渐从以产品组合为中心向以顾客组合为中心转变，企业收集有关个人顾客的信息并组建顾客数据库，以便更好地理解顾客及其需求，从而可以提供个性化的产品或服务以及个性化的传播信息。公司对产品与服务标准化的重视程度逐渐让位于对利基市场的关注和对顾客定制化的关注。同时，越来越多的公司也从“自说自话”转向“与顾客对话”，并不断改进其测量顾客盈利性和顾客终身价值的方法。此外，越来越多的公司也倾向于测量营销投资的回报率及其对股东价值的影响，并越来越关注营销决策的伦理影响和社会影响。

随着公司经营的变化，其营销组织也在发生变化。市场营销已不再是公司内部负责有限任务的一个部门，而成为整个公司范围的工作（全员营销）。市场营销开始驱动着整个公司的愿景、使命和战略规划。营销决策往往会涉及以下这些决策：谁是公司的理想顾客？公司努力去满足他们的何种需求？公司应该向他们提供何种产品或服务？公司应该为其供应物设定什么样的价格水平？公司应该向他们发送并接收哪些传播信息？公司应该运用何种分销渠道？公司应该开发何种伙伴关系？实际上，只有当公司的所有部门通力合作并努力实现如下目标时，才可以说市场营销获得了成功：工程部门设计出合适的产品，财务部门提供必需的资金，采购部门购买高质量的原材料，生产部门及时地生产出高质量的产品，会计部门能够测量不同顾客、不同产品和不同区域的盈利水平。

为了应对如上所述的这些变化，产品营销人员正在实施全方位营销。所谓**全方位营销**（holistic marketing）就是开发、设计和实施特定的营销项目、过程与活动，并在此过程中充分认识到当今营销环境的整体影响以及各类营销环境因素之间的相互依赖性。具体而言，全方位营销通常包括以下四种营销活动：

1. **内部营销**，即确保组织中的所有人员都遵循相应的营销原则，特别是公司的高层管理人员。
2. **整合营销**，即确保公司运用各种手段或方式来创造、交付和传播价值，并且是以最佳方式组合起来加以运用。
3. **关系营销**，即与顾客、渠道成员和其他营销伙伴建立起恰当的多重关系。
4. **绩效营销**，即测量并管理营销活动和营销项目的投资回报率，并综合考虑其广泛的影响，特别是其法律、伦理、社会和环境影响。

上述这四种营销活动紧密地贯穿于本书的始终，而且有时会强调性地明确地指出。同时，本书也明确地阐述了构成21世纪现代营销管理的核心任务，它们是：

1. 制定营销战略与计划；
2. 获取营销信息，提升营销绩效；
3. 了解与认识顾客；

4. 打造强大品牌；
5. 开发市场供应物；
6. 交付与传播价值；
7. 实现成功的长期成长。

是什么使《营销管理》成为领先者？

营销与每个人息息相关，不管是营销产品、服务、财产、人物、地点、事件、信息、思想，还是组织。《营销管理》在学生、教师和企业界人士中一直享有盛誉，该书也一直力争做到与时俱进。学生和教师都觉得通过本书可以直接获得或传授知识，而且购买相当便利。

《营销管理》之所以在市场上获得了成功，主要归功于它在深度、广度和贴近生活这三个方面做到了极致，而且正是这三个方面构成了最佳市场营销教材的根本特征。具体而言，它们的基本涵义表现在：

- **深度**：一本书是否有坚实的学术基础？其中是否涵盖了重要的理论概念、模型和框架？是否为解决实际问题提供了概念指导？
- **广度**：一本书是否包含了全部的重要主题？是否适度地强调这些主题？
- **贴近生活**：一本书是否能够吸引读者？该书读起来有趣吗？其中是否包括许多有趣的例子？

《营销管理》第 14 版就是建立在以前各版的优点的基础之上，从而与目前市场上其他营销管理教材形成了明显的区别，主要表现在：

- **管理导向**：本书重点强调了市场营销管理人员和高层管理人员在围绕市场需求和机会时努力协调组织目标、能力和市场资源所面临的主要决策。
- **分析方法**：本书为读者提供了分析常规问题的概念工具和框架，并通过案例形象而具体地阐述了重要的营销原理、营销战略和营销实践。
- **多学科的视角**：本书整合了来自不同学科领域——经济学、行为科学、管理理论和数学——的研究成果，其中的基本概念与工具可以直接应用到市场营销的实践当中。
- **普遍适用性**：本书运用战略性思维，对产品、服务、人物、地点、信息、创意和公益以及事件等全部营销对象进行了详细的阐述，涵盖消费者市场和组织市场、营利组织和非营利组织、国内公司和外国公司、大型企业和中小型企业、制造企业和中介企业（服务组织）、传统企业和高科技企业。
- **综合性和全面性**：本书涵盖了富有经验的市场营销管理人员在实施战略营销、策略营销和营销管理中需要了解的所有主题。

学生辅助材料

MyMarketingLab

MyMarketingLab 使读者有机会测试自己对一些关键概念和技能的掌握程度，实时跟踪自己在学习过程中的实际进展状况，以及应用其中的个性化学习计划活动——这些都有助于读者在课堂学习方面取得更大的成功，提高学习的效果。

MyMarketingLab 所具有的功能或特色主要包括：

- **个性化学习计划**——学习前后对比测验以及辅导活动，可以帮助读者更好地理解和应用自己最想要了解的概念，在读者最需要帮助的方面提供帮助。

- **互动元素**——本版中包括了大量的实用活动与练习，它们可以帮助读者更积极地进行体验与学习。
- **最新的事件与文献**——本版中包括了许多简短的、高度相关的、最新的有关营销新闻的文献，它们可以激发读者就相关问题进行讨论和思考。
- **激发批判性思维的挑战性问题**——在本版中还包括了不少有助于激发读者进行批判性思考的、富有挑战性的问题，它们在营销应用的具体情境下来测量一些关键的批判性思维的技巧。要回答这些问题，读者往往需要弄清假设、评价争论、识别相关问题、进行推断、指出逻辑缺陷并发掘各种观点之间的相似性。教材和课堂上所涵盖的有关营销管理的知识与内容，可以帮助读者重点关注一些正确的问题，但读者同时也需要不断练习，以便培养自己的批判性思维，从而得出正确的答案。

《营销管理》案例

Prentice Hall 出版社的定制商业资源（Custom Business Resources），可以为教师和学生提供在营销管理课程的学习过程中所需要的全部案例和相关论文，从而更有利于读者深入地理解和掌握相关的营销知识。同时，教师还可以按照自己的需求和偏好创建自己的课程包或案例集。其中，所提供的资源包括来自达顿（Darden）商学院、哈佛商学院、毅伟商学院（Ivey）、北美案例研究协会（NACRA）和雷鸟商学院（Thunderbird）的案例，同时也囊括了全部相关文章的全文数据库。有关如何订购这些富有价值的资料包的详细信息，请联系当地的销售代表或浏览 Prentice Hall 的定制商业资源网站，网址是 www.prenhall.com/custombusiness。

《营销管理》视频库

为了使课堂讲授更富吸引力，Prentice Hall 还专门为本书第 14 版更新了营销管理视频库。其中，所有的视频资料都具有本书第 14 版的突出特征——以问题为核心——并提供了相关的视频片断，既包括高层管理人员访谈，也包括真实新闻节目主持人、产业研究分析师以及营销与广告活动专家的客观报道。此外，我们还围绕视频资料为教师准备了相当完备的视频指南，其中包括大纲、讨论题和授课建议等。授课教师可以通过教师资源中心（IRC，网络或光盘），在获得视频材料的同时获得相应的视频使用指南。

《营销计划手册》第 4 版，并配备了 Marketing Plan Pro 软件

Marketing Plan Pro 是一款得到了高度评价的商业软件，它可以在整个营销计划过程中对学生进行指导。这一软件是充分互动的，其中包括 10 个营销计划的例子，而且还有逐步的具体指导和定制化的图表。通过便于使用的计划向导程序，读者可以结合自己的营销需求而实现营销计划方案的自定义工作，从而能够更好地满足自己的营销需要。遵循从战略到实施的每一个步骤，在点击输出命令时，系统会自动地把文档、表格和图表等有机地整合在一起，最后生成完整的营销计划书。由马里安·伯克·伍德（Marian Burk Wood）编写的最新版的《营销计划手册》（*The Marketing Plan Handbook*）是对本书关于营销计划的内容的补充，它可以给学生在营销管理学习中需要了解哪些内容提供深度指导。这种结构化的学习过程有助于制定完整的、具有可操作性的营销计划。同时，其中还包括当今真实世界中的案例，并具体指出了营销策划的重点内容、营销策划案例和相应的网络资源。

致谢

本书第 14 版体现了许多专家与学者的集体智慧。在具体的编撰过程中，作者从他们那里获得了不少帮助、建议或启发。

菲利普・科特勒的致谢辞 美国西北大学凯洛格商学院的同事们对作者编撰思路的最终形成持续地产生着重要影响，他们是 Nidhi Agrawal、Eric T. Anderson、James C. Anderson、Robert C. Blattberg、Miguel C. Brendl、Bobby J. Calder、Gregory S. Carpenter、Alex Chernev、Anne T. Coughlan、David Gal、Kent Grayson、Karsten Hansen、Dipak C. Jain、Lakshman Krishnamurti、Angela Lee、Vincent Nijs、Yi Qian、Mohanbir S. Sawhney、Louis W. Stern、Brian Sternthal、Alice M. Tybout 和 Andris A. Zoltners。同时，我也要特别感谢 S. C. Johnson 家族对凯洛格商学院同名讲席的慷慨支持；感谢凯洛格商学院的前任院长 Donald P. Jacobs 和现任院长 Dipak Jain，他们不仅搭建和完善了西北大学的教学与研究团队，而且还对我的研究和写作提供了无私的支持和帮助。

我也要感谢曾在凯洛格商学院市场营销系执教的同事们，特别是 Richard M. Clewett、Ralph Westfall、Harper W. Boyd 和 Sidney J. Levy。在我刚刚加盟凯洛格商学院市场营销系的时候，他们对我的想法也产生了重要的影响。同时，我也要感谢 Gary Armstrong 教授——我们曾一起完成了《营销学原理》(*Principles of Marketing*）教材的编撰工作。

此外，我还要感谢《营销管理》和《营销学原理》国际版的合作者。在与他们的合作过程中，我受益良多，并使营销管理思想可以适应不同国家的具体问题，他们是：

- 洪瑞云（Swee-Hoon Ang）和梁绍明（Siew-Meng Leong），新加坡国立大学（新加坡）
- 陈振忠（Chin-Tiong Tan），新加坡管理大学（新加坡）
- Friedhelm W. Bliemel，凯泽斯劳滕大学（德国）
- Linden Brown 和 Stewart Adam，迪肯大学（澳大利亚）
- Suzan Burton，麦加里大学工商管理研究院（澳大利亚）
- Sara Denize，西悉尼大学（澳大利亚）
- Bernard Dubois，HEC 商学院（法国）
- Delphine Manceau，ESCP-EAP 欧洲管理学院
- John Saunders，拉夫堡大学（英国）
- Veronica Wong，华威大学（英国）
- Jacob Hornick，特尔・阿维大学（以色列）
- Walter Giorgio Scott，凯瑟利克大学（意大利）
- Peggy Cunningham，皇后大学（加拿大）

我也要感谢我的合作者，他们在更加专业的营销主题上有着深厚的造诣：Alan Andreasen、Christer Asplund、Paul N. Bloom、John Bowen、Roberta C. Clarke、Karen Fox、David Gertner、Michael Hamlin、Thomas Hayes、Donald Haider、Hooi Den Hua、Dipak Jain、Somkid Jatusripitak、Hermawan Kartajaya、Neil Kotler、Nacy Lee、Sandra Liu、Suvit Maesincee、James Maken、Waldemar Pfoertsch、Gustave Rath、Irving Rein、Eduardo Roberto、Joanne Scheff、Norman Shawchuck、Joel Shalowitz、Ben Shields、Francois Simon、Robert Stevens、Martin Stoller、Fernando Trias de Bes、Bruce Wrenn 和 David Young。

此外，我还要特别感谢我亲爱的妻子 Nancy。在编写的过程中，她不仅承担了大量的工作，以使我可以有更多的时间和精力投入到书稿的编撰中，而且还给予我诸多支持与鼓励。从这个意义上说，本书是我们共同努力的结晶。

凯文・莱恩・凯勒的致谢辞 在编撰本书的过程中，我持续地得到了塔克商学院同事的无私帮助，他们是 Scott Neslin、Punam Keller、Kusum Ailawadi、Praveen Kopalle、Jackie Luan、Peter Golder、Ellie Kyung、Fred Webster、Gert Assmus 和 John Farley。同时，学院的领导——Paul Danos 院长也对我的写作给予了大量的帮助和支持。借此机会，我要对这些同

事与合作者多年来在研究与教学方面的贡献和帮助表示感谢。同时，我也特别感谢杜克大学的 Jim Bettman 和 Rick Staelin。正是他们的帮助，才使我开始了自己的学术生涯，一直到今天，他们都是我学习的榜样。当然，我也要感谢那些与我合作过的企业界精英，他们跟我分享各自的真知灼见与行业经验。在编撰本书第 14 版的过程中，我还得到前塔克商学院工商管理硕士 Jeff Davidson 和 Lowey Sichol 的帮助——他们在此过程中所表现出来的精益求精、认真、可靠和开朗，是无与伦比的。Alison Pearson 也为我提供了一流的行政支持。最后，我还要特别感谢我的妻子——Punam 和我的两个女儿——Carolyn 和 Allison，是她们的支持与帮助，才使我完成本书成为可能，而且使我感受到了编撰本书的价值所在。

此外，我们还要特别感谢在其他大学工作的同行们，他们认真地审阅了本版书稿，并提供了富有价值的建议：

Jennifer Barr，理查德斯托克顿学院
Lawrence Kenneth Duke，德雷克塞尔大学勒博工商学院
Barbara S. Faries，美国加州圣克拉拉米申学院
William E. Fillner，希拉姆学院
Frank J. Franzak，弗吉尼亚联邦大学
Robert Galka，德保罗大学
Albert N. Greco，福特汉姆大学
John A. Hobbs，俄克拉何马大学
Brian Larson，威得恩大学
Anthony Racka，密歇根州奥本山奥克兰社区学院
Jamie Ressler，棕榈滩大西洋大学
James E. Shapiro，纽黑文大学
George David Shows，路易斯安那理工大学

当然，我们也要感谢审阅了本书前几个版本的其他大学的同行，他们是：

Homero Aguirre，得克萨斯农业与工程国际大学（TAMIU）
Alan Au，香港大学
Hiram Barksdale，佐治亚大学
Boris Becker，俄勒冈州立大学
Sandy Becker，拉特格斯大学
Parimal Bhagat，宾州印第安纳大学
Sunil Bhatla，凯斯西储大学
Michael Bruce，安德森大学
Frederic Brunnel，波士顿大学
John Burnett，丹佛大学
Lisa Cain，加利福尼亚大学伯克利分校和米尔斯学院
Surjit Chhabra，德保罗大学
Yun Chu，弗罗斯特堡州立大学
Dennis Clayson，北艾奥瓦大学
Bob Cline，艾奥瓦大学
Brent Cunningham，杰克逊维尔州立大学
Hugh Daubek，普渡大学
John Deighton，芝加哥大学
Kathleen Dominick，瑞德大学
Tad Duffy，金门大学
Mohan Dutta，普渡大学
Barbara Dyer，北卡罗来纳州立大学格林波若分校
Jackkie Eastman，瓦尔多斯塔州立大学
Steve Edison，阿肯色大学（小石城）
Alton Erdem，克利尔莱克休斯敦大学
Elizabeth Evans，康科德大学
Barb Finer，萨福克大学（Suffolk University）
Chic Fojtik，佩珀代因大学
Renee Foster，德尔塔州立大学
Ralph Gaedeke，加利福尼亚州立大学（萨克拉门托）
Robert Galka，德保罗大学
Besty Gelb，休斯敦大学
Dennis Gensch，威斯康星大学（密尔沃基）
David Georgoff，佛罗里达大西洋学院
Rashi Glazer，加利福尼亚大学（伯克利）
Bill Gray，凯勒管理研究院
Barbara Gross，加利福尼亚州立大学（诺斯利杰）
Lewis Hershey，费耶特维尔州立大学
Thomas Hewett，卡普兰大学
Mary Higby，底特律大学
Arun Jain，纽约州立大学布法罗分校
Michelle Kunz，摩海德州立大学
Eric Langer，约翰霍普金斯大学
Even Lanseng，挪威管理学院
Ron Lennon，巴里大学
Michael Lodato，加利福尼亚州路德大学
Henry Loehr，弗佛大学（夏洛特）
Bart Macchiette，普利茅斯大学
Susan Mann，蓝田州立学院
Charles Martin，卫奇塔州立大学
H. Lee Matthews，俄亥俄州立大学
Paul McDevitt，伊利诺伊大学斯普林菲尔德分校
Mary Ann McGrath，罗耀拉大学（芝加哥）
John McKeever，休斯敦大学
Kenneth P. Mead，中部康涅狄格州立大学
Henry Metzner，密苏里大学罗拉分校
Robert Mika，蒙莫斯大学
Mark Mitchell，卡罗来纳海岸大学（Coastal Carolina University）

Francis Mulhern，西北大学
Pat Murphy，圣母大学
Jim Murrow，特鲁里学院
Zhou Nan，香港城市大学
Nicholas Nugent，波士顿学院
Nnamdi Osakwe，布莱恩斯特拉顿学院
Donald Outland，得克萨斯大学奥斯汀分校
Albert Page，伊利诺伊大学芝加哥分校
Young-Hoon Park，康奈尔大学
Koen Pauwels，达特茅斯学院
Lisa Klein Pearo，康奈尔大学
Keith Penney，韦伯斯特大学
Patricia Perry，亚拉巴马大学
Mike Powell，北佐治亚学院、州立大学
Hank Pruden，金门大学
Christopher Puto，亚利桑那州立大学
Abe Qstin，莱克兰大学
Lopo Rego，艾奥瓦大学
Richard Rexeisen，圣托马斯大学
William Rice，加利福尼亚州立大学（弗雷斯诺）
Scott D. Roberts，北亚利桑那州立大学
Bill Robinson，普渡大学
Robert Roe，怀俄明大学
Jan Napoleon Saykiewicz，杜肯大学
Larry Schramm，奥克兰大学
Alex Sharland，霍夫斯特拉大学
Dean Siewers，罗彻斯特理工学院
Anusorn Singhapakdi，老多米尼大学
Jim Skertich，上艾奥瓦大学
Allen Smith，佛罗里达州大西洋大学
Joe Spencer，安德森大学
Mark Spriggs，圣托马斯大学
Nancy Stephens，亚利桑那州立大学
Michael Swenso，布里格姆扬大学（马里奥特）
Thomas Tellefsen，史泰登岛学院（纽约市立大学）
Daniel Turner，华盛顿大学
Sean Valentine，怀俄明大学
Ann Veeck，西密歇根大学
R. Venkatesh，匹兹堡大学
Edward Volchok，史蒂文斯管理学院
D. J. Wasmer，圣玛利森林学院
Zac Williams，密西西比州立大学
Greg Wood，卡尼修斯学院
Kevin Zeng Zhou，香港大学

此外，我们也要欢迎并感谢一些同行所贡献的全球案例，这些案例是专门为第 14 版所开发的。这些同行分别是：

Mairead Brady，三一学院
John R. Brooks，Jr.，休斯敦浸会大学
Sylvain Charlebois，里贾纳大学
Geoffrey da Silva，淡马锡商学院
Malcolm Goodman，杜伦大学
Torben Hansen，哥本哈根商学院
Abraham Koshy，Sanjeev Tripathi 和 Abhishek，印度管理学院（阿美达巴德）
Peter Ling，埃迪科文大学
Marianne Marando，圣尼嘉学院
Lu Taihong，中山大学

最后，Prentice Hall 才能非凡的编辑也特别值得称颂，他们在本书第 14 版的编辑出版过程中做了大量的工作。其中，本书的编辑 Melissa Sabella 为本书的修订做出了贡献。我们也要感谢本书的项目经理 Kierra Bloom 确保本书进展顺利，并把本书和辅助材料中的有关素材安排在了十分合理的位置上，从而增加了本书外观的美感。同时，我们也从 Elisa Adams 卓越的编辑工作中受益良多，她担任了本书的开发编辑并表现出卓越的才能。我们也非常感谢 Ann Pulido 高质量的印刷工作、Blair Brown 颇有创意的设计工作以及 Elizabeth Scarpa 在本书编辑过程中所提供的帮助。最后，我们也要对负责媒体包装的 Denise Vaughn 表示感谢，对本书的营销管理人员 Anne Fahlgren 表示感谢。

菲利普·科特勒
西北大学凯洛格商学院国际市场营销学教授（S. C. Johnson 讲席杰出教授）
美国伊利诺伊州埃文斯通市

凯文·莱恩·凯勒
达特茅斯学院塔克商学院市场营销学教授（E. B. Osborn 讲席教授）
美国新罕布什尔州汉诺威市

目录


PDG

Marketing Management

PART 1 Understanding Marketing Management

第一部分 理解营销管理

第1章
21世纪的市场营销

Chapter 1 Defining Marketing for the 21st Century

本章我们将讨论以下问题：

- **市场营销为什么很重要？**
- **市场营销学的范畴是什么？**
- **基本的营销理念包括什么？**
- **营销管理是怎样演化的？**
- **成功的营销管理必须完成的任务有哪些？**

在2008年，巴拉克·奥巴马在美国总统选举中之所以能够获胜，一个十分关键的因素就是精心设计并执行了良好的营销方案。



营销无处不在。无论是有意识的，还是无意识的，任何组织与个人都在从事着各种各样的营销活动。在当今的环境中，好的市场营销已经成为企业成功的必备条件。但是，好的营销往往也是在不断发展变化之中的。奥巴马当选为美国第44任总统，获胜的部分原因是采用了新的营销手段。

名为"奥巴马心系美国"（Obama for America）的总统竞选活动不仅仅突出了奥巴马是一个富有魅力的政治家，或者说向美国人民传递着希望，同时也是一场整合的现代营销活动。其中，该项营销计划需要同时实现两个完全不同的目标，即确定特定的目标受众，并通过更广泛的信息来扩大选民。在此过程中，需要在多媒体策略方面实现线上与线下媒介的整合。当然，也包括免费媒介和付费媒介的整合。研究结果表明：选民对奥巴马了解越多，他们对他也就越认同。据此，选举活动中不仅包括有较长时间的录音，而且还包括传统的印刷、广播和户外广告。同时，奥巴马团队在广告代理公司GMMB的协助下，也把网络当作竞选活动的中心，让它作为在全部50个州进行公关、广告、前期工作以及资金筹措和组织的"中枢神经系统"。他们的指导思想是："通过建设网络工具以便帮助美国民众实现高效的自我组织，然后让他们自由进行选举"。毕竟，技术自始至终都是对公众进行授权的一种途径，使他们可以去做自己感兴趣的事情。虽然诸如Facebook、Meetup、YouTube和Twitter等社会化媒体威力无穷并得到了有效应用，但奥巴马最强大的数字工具却是一个包括1350万个电子邮箱地址的清单。那么这类网上努力取得了哪些结果呢？通过在线募集，竞选团队向300万人一共募集到将近5亿美元（大部分单次捐赠都不到100美元）的捐赠；通过网页My.BarackObama.com组建了35000个团体；有1800个视频上传到YouTube上；在Facebook上创建了关注度最高的网页。当然，下一届美国总统选举也需要借助于网络。[1]

成功的市场营销绝非偶然，而是科学规划和有效实施的必然结果。就其实质而言，在21世纪营销环境中，市场营销既是一门科学，又是一门艺术——营销人员努力应对21世纪营销环境中的重大变化，并不断为经常出现的复杂挑战寻找富有创见的全新解决方案。在本书中，我们将介绍高层营销人员在应对这些新的营销现实过程中是如何在市场规律和想象力之间求得动态平衡的。本章将通过对一系列市场营销概念、工具、框架和问题的阐述，为以后各章的学习奠定基础。

市场营销的重要性

在21世纪的最初十年时间里，企业面临着严峻的挑战。如何在残酷的经济环境中求得生存并实现较好的财务业绩，是企业必须面对的重要问题。在应对上述挑战的过程中，市场营销扮演着十分重要的角色。如果没有足够的产品需求或者服务需求来产生利润的话，那么财务、金融、运营、会计和其他业务功能都将变得虚无缥缈。换句话说，盈利率水平必然会受到众多因素的影响，因此常常被限制在一个可能的区域当中。一般而言，财务方面的成功往往取决于营销能力的大小。

从广义的角度来说，营销的重要性还可以拓展到整个社会。也就是说，市场营销对整个社会都会产生重要影响。新产品的投放和得到顾客的认可，都离不开市场营销的重要作用，而前者却可以使人们的生活日益丰富、日益舒适。营销人员创造性地提升自己的产品在市场中的地位，这一过程也有助于改进和更新现有的产品。而且，成功的营销活动可以创造对产品或者服务的需要，进而创造出新的就业机会。此外，从对盈利水平所做的贡献来看，成功的营销活动也可以使企业更积极地投入到社会责任活动中去。[2]

对于公司的首席执行官（chief executive officer，简称CEO）而言，他们都已经意识到市场营销对于塑造品牌和赢得顾客忠诚的重要性。实际上，正是如上所述的无形资产对企业价值做出了重大的贡献。从消费品制造商到健康保险服务公司，从非营利组织到工业品制造商，都大肆鼓吹各自近期的营销业绩。更有甚者，许多企业还特别设立了首席营销总

监（chief marketing officer，简称CMO）职位，以便使负责市场营销的管理职位与首席财务总监（chief financial officer，简称CFO）或者首席信息总监（chief information officer，简称CIO）等相当。[3]

做出正确的营销决策往往并非易事。一项对一千多位营销和销售经理的调研表明，尽管83%的受访者都认为营销和销售能力是组织获得成功的最重要因素，但在评价实际的营销绩效（效果）的时候，却只有6%的受访者认为自己的工作业绩十分突出。[4]

营销人员还必须决定在新产品或者新服务中应包括哪些新的特点，确定什么样的价格水平，在什么地方销售自己的产品或者提供自己的服务，并确定在广告、销售、网络和移动营销中花费多少费用。而且，他们必须在互联网高度发达并发挥重要作用的环境中做出上述决策。在这样的营销环境中，顾客、竞争、技术和经济因素都在快速地发生着变化，而且营销人员的语言和行动的影响也会在网络环境中得到放大。

达美乐比萨

北卡罗来纳州科诺弗的两个员工在YouTube上发布了一段视频：他们在准备三明治的时候，把奶酪弄到了鼻子上。显然，这种做法违反了相应的卫生条例标准。在这个事件当中，达美乐（Domino's）认识到了公共关系（公关）和品牌传播在现代社会里的重要性。虽然后来的调查发现，这两个员工只是制作这段视频来开个玩笑，而且那些三明治也从来没有销售，但公司最后还是把他们开除了。不过，在随后仅仅几天的时间里，那段视频的下载次数就超过了100万次，并且对企业形成了消极影响。在这之后的市场研究表明：在很短的时间里，人们对达美乐品牌质量的感知就从积极变成了消极。于是，企业不得不通过社会化媒体（如Twitter、YouTube及其他）采取各种积极措施来维护品牌形象。[5]



在两个员工把负面的视频发布到网络上以后，达美乐体会到了社会化媒体的力量，在付出了沉重的代价后从中汲取了重要教训。

正如达美乐公司所认识到的那样，在当前联系日益广泛的情况下，迅速且果断的决策显得至关重要。就在营销人员逐渐理解了这个日益多变的、联系日益广泛的世界的时候，2008—2009年的经济衰退也促使企业削减预算，并给高层管理人员带来了巨大的压力，要求他们谨慎控制营销费用并努力提高营销投资的效果。同时，营销人员比以往任何时候都需要理解并不断适应最新的营销环境变化。对企业来说，最大的危险就是在整个过程中不能谨慎地实现对顾客和竞争者的监督，或者是不能持续地提升产品价值或者改进营销战略，或者不能满足员工、股东、供应商和渠道伙伴的要求。

营销是一个没有终点的过程。让我们来看看一些顶尖企业是如何推动业务发展的：

- OfficeMax聘请专业的组织者——彼得·沃尔什（Peter Walsh）利用网络视频和一些店头活动来推销其中一条新的产品线，运用当地专家来展示OfficeMax品牌特有的组织体系。
- eBay推出了“让我们开始今天的购物”（Let's Make a Daily Deal）的假期促销活动，具体所采用的工具就是再现20世纪70年代著名的电视益智问答节目——地点设在时代广场的《让我们购物吧》（*Let's Make a Deal*），但在其中增加了网络因素，使纽约以外的顾客都可以参与这一节目。
- 强生公司（Johnson & Johnson）推出了BabyCenter.com网站，用来帮助初为人父或初为人母的人。这一策略的成功实施，直接导致了各种育儿杂志订阅量的大幅下降。

优秀的营销人员总能发现满足顾客并且击败竞争者的新方法。[6]

市场营销的范畴

为了成为合格的营销人员，就必须知道什么是市场营销，市场营销是如何运作的，以及营销什么和由谁从事市场营销工作。

什么是市场营销？

所谓**市场营销**（marketing），就是识别并满足人类和社会的需要。对市场营销最简洁的定义，就是"满足别人并获得利润"。当eBay意识到人们在当地买不到最想要的物品时，就发明了网上竞拍业务；当宜家（IKEA）意识到人们想购买质优价廉的家具时，就创造了可拆卸与组装的家具业务。所有这些都证明：市场营销可以把社会需要和个人需要转变成商机。

美国市场营销协会为市场营销下了一个定义，认为市场营销是*创造、传播、交付和交换那些对顾客、客户、合作伙伴和社会有价值的市场供应物的活动、制度和过程。*[7] 从事如上所述的交换活动，往往需要完成很多工作和具有相应的技能。当一方考虑通过各种方式促使另一方做出预期的反应（如购买）时，就产生了营销管理。因此，我们可以把**营销管理**（marketing management）看成*艺术和科学的结合——选择目标市场，并通过创造、交付和传播优质的顾客价值来获得顾客、挽留顾客和提升顾客的科学与艺术*。

同时，我们也可以从社会和管理两个不同的角度来界定市场营销。从社会的角度来看，强调的是市场营销在社会中所扮演的营销角色。例如，有营销人员曾说过，市场营销的作用就是为别人创造出高水准的生活。从这个意义上讲，下面这个定义可能更能表示市场营销的社会含义：*所谓市场营销是这样一种社会过程，就是个人和集体伙同他人通过创造、提供、自由交换有价值产品和服务的方式以获得自己的所需或所求*。

有时，管理者认为市场营销就是"推销产品的艺术"。然而，当人们了解到推销并非市场营销中最重要的部分时，他们可能会大吃一惊。实际上，推销只是市场营销冰山上的一角而已。著名管理理论家——彼得·德鲁克（Peter Drucker）先生曾经指出：

> *可以这样说，推销往往是需要的。然而，市场营销的目的却是使推销成为多余。市场营销的目的就在于深刻地认识和了解顾客，从而使产品和服务完全适合特定顾客的需要，从而实现产品的自我销售。因此，理想的市场营销应该可以自动生成想要购买特定产品或服务的顾客，而剩下的工作就是如何使顾客可以购买到这些产品或者服务。*[8]

当任天堂公司设计出Wii游戏机产品时，当佳能公司推出ELPH数码相机时，当丰田公司推出混合动力车普锐斯（Prius）时，这些制造商的订单随之滚滚而来，因为它们都是在从事了大量的市场营销研究基础上才成功地设计出这些适销对路的产品的。

营销什么？

一般而言，营销人员主要经营以下十大类产品：有形的商品、服务、事件、体验、人员、场所、产权、组织、信息和创意。

商品 在许多国家，有形的商品都是生产和营销的主要对象。在美国，每年都销售大量的罐头、冷冻食品、汽车、电冰箱、电视机和各种现代经济的必需品。

服务 随着经济的增长，服务逐渐构成了经济活动中的主导力量，而人们也越来越关注服务的生产。时至今日，美国经济中包括70%的服务和30%的商品。其中，服务业包括航空服务、旅馆服务、汽车租赁服务、美发美容服务、保养维修服务、会计服务、银行服务，律师、工程师、医生、程序员提供的服务，以及管理咨询等。而且，许多市场都是商品与服务的组合体。例如，在快餐店中，顾客既享用食品，又享用服务。

事件 营销人员可以就一些事件进行宣传，如大型商业展览、艺术表演和企业庆典等。事实上，如果企业积极而大胆地利用一些全球性活动，如奥运会和世界杯等，不仅会吸引相关爱好者（包括球迷等）的广泛关注，而且也能够更为广泛地宣传自己。

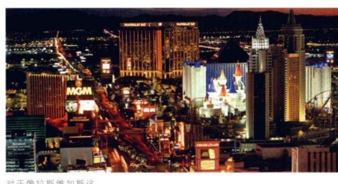
体验 通过合理地把不同的商品和服务组合起来，企业往往能够创造和展示各种营销体验。其中，迪士尼公司的梦幻王国，就是这样一种体验。人们可以拜访童话王国、登上海盗船或走进鬼屋猎奇。现在，人们也愿意花钱来获得自己定义的某种体验：例如，在棒球训练营花上一个星期的时间，与一些退役的棒球队员举行比赛，付钱指挥芝加哥交响乐队演奏五分钟，或是攀登珠穆朗玛峰等。[9]



滚石乐队在推销自己的叛逆摇滚的时候，营销工作就做得十分出色，表演出适合所有年龄观众的摇滚。

人物 名人营销已经成为营销的重要手段。艺术家、音乐家、首席执行官、医生、著名律师、金融家和其他专业人士都从名人营销中获益不少。[10]大卫·贝克汉姆（David Beckham）、奥普拉·温弗里（Oprah Winfrey）和滚石乐队（Rolling Stones）都非常成功地推销了自己。管理咨询家——汤姆·彼得斯（Tom Peters）——是一个很善于建立自我品牌的人，他曾建议每个人都要努力使自己成为知名品牌。

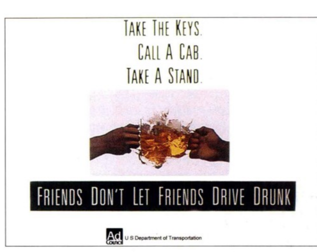
场所 城市、州、地区和整个国家都致力于吸引游客、工厂、公司总部和新居民。[11]场所营销人员包括经济发展专家、房地产代理商、商业银行、地方性商业协会和广告关系代理商等。拉斯维加斯会展与旅游促进局在一次煽动性的广告活动——"把所有的故事都留在这里"（What Happens Here，Stays Here）——中投入了8000多万美元，把拉斯维加斯描绘成"成人游乐场"。但是，在萧条的2008年，拉斯维加斯会展的出席人数还是下降了。考虑到不同步的、潜在的不雅声誉，拉斯维加斯会展与旅游促进局决定在《商业周刊》（*Business Week*）上刊登整版的广告，以便宣传并展示这里有能力承接举办庄重的商业会议。不幸的是，虽然作为2009年夏季票房收入的重头戏，电影大片《宿醉》（*The Hangover*）在拉斯维加斯成功上映了，但该部电影以拉斯维加斯的行为放纵的一面为背景，似乎无法对拉斯维加斯作为一座理想的商务与旅游之城的形象产生任何积极影响。[12]



对于像拉斯维加斯这样旅游业蓬勃发展的城市，良好的营销是至关重要的。

财产权 财产权是所有者的无形权利，包括不动产（房地产）和金融资产（股票或债券）。财产权可以买卖，这就构成了市场营销。房地产代理商为财产权拥有者或出售者工作，或者是自己购买并销售住房或商业房产。投资公司和银行则面向商业机构或个人投资者营销证券。

组织 组织总是积极致力于在目标顾客心中建立起强势的、宜人的、独特的品牌形象。在英国，乐购（Tesco）公司"点滴皆有助益"（Every Little Helps）的营销计划，使其成



在市场营销中，一个十分重要的领域就是公益营销人员所从事的工作，即推动和鼓励社会所期望的行为。

为全国连锁市场的领先者。大学、博物馆以及一些从事艺术活动的组织和非营利组织为了获得受众和资金，也都在运用营销手段来提高其公众形象。

信息 信息也可以是一种特殊的商品，诸如图书、学校和大学等都以一定的价格面向父母、学生和社区对信息进行生产和分销。[13] 西门子医疗的首席执行官——汤姆·麦考斯兰特（Tom McCausland）指出："（我们的产品）不是X射线或核磁共振，而是信息。我们的业务是保健信息科技，我们的最终产品是病人的电子记录，既有声控信息，又有有关实验测试、病状和药物的信息。"[14]

观念／创意 每种市场供应物都包括着基本的观念和创意。露华浓（Revlon）公司的查尔斯·雷夫森（Charles Revson）曾经指出："在我们的工厂里，我们制作化妆品；在商店，我们出售希望。"产品和服务是传递某种观念和利益的平台。公益营销人员往往忙于推广如下观念："别让朋友酒后驾车"和"不要浪费才智"。

谁是营销者？

营销者和潜在顾客 **营销者**（marketer）是那些从**潜在顾客**（prospect）那里寻求响应的人，如寻求他们的注意力、购买行为、选票或捐赠等。如果双方都在积极寻求把自己的产品（服务）卖给对方，那么我们就把它们都称作营销者。

营销者往往很善于激发消费者对其公司产品的需求，但是认为营销人员干的就是这些就狭隘了。实际上，与生产与物流部门的专业人士要对供应管理承担责任一样，营销人员也需要对需求管理承担负责。营销人员需要努力去影响需求的水平、时机和构成，以便使其符合组织的目标。一般而言，可能存在以下八种需求：

1. **负需求**——消费者对某个产品感到厌恶，甚至花钱去回避它。
2. **无需求**——消费者对某个产品不了解或不感兴趣。
3. **潜在需求**——消费者可能对某个产品产生了强烈的需求，而现有产品又不能满足其需求。
4. **下降需求**——消费者逐渐减少或停止购买某种产品。
5. **不规则需求**——消费者的购买可能每个季节、每月、每周甚至每个小时都在发生变化。
6. **充分需求**——消费者充分地购买所有投放到市场中的产品。
7. **过度需求**——消费者想要购买的数量超过了市场供应的数量。
8. **不健康需求**——产品可能吸引消费者，但却会对社会产生不良后果。

对于如上所述的每一种情况，营销人员都必须确定每种需求状态的根本原因，然后制定出促使该种需求朝着自己所期望的需求类型转化的行动方案。

市场 有关市场的传统观念认为，"市场"是买方和卖方聚集在一起进行交换的实地场所。经济学家则把**市场**（market）定义为对某一特定产品或一类产品进行交易的买方与卖方的集合（如房地产市场或粮食市场）。

图1.1勾勒出五个基本市场及其流程。其中，制造商到资源市场上（原材料市场、劳

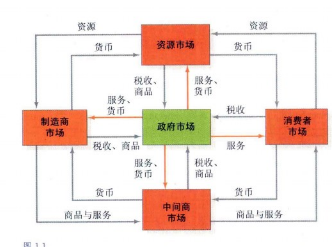


图 1.1
现代交换经济中的市场流程结构

动力市场和金融市场）购买各种资源，然后把它们加工成各种产品和服务，再把它们卖给中间商，中间商则把它们卖给消费者。消费者通过出售自己的劳动力，然后得到货币收入，并以此来购买自己需要的商品和服务。政府从制造商和中间商那里购买所需的产品，同时也向这些市场征税，并为这些市场提供各种公共服务。每个国家的经济乃至全球经济都是由各种市场所组成的复杂体系，而其中的这些市场则通过交换过程连接在一起。

营销人员经常利用**市场**这个术语来指代各种各样的顾客。一般而言，他们往往把卖方的集合看成行业，而把买方看作市场。有时，他们也会谈及需求市场（减肥市场）、产品市场（鞋类市场）、基于人口统计变量的市场（青年市场）、地区市场（中国市场）或其他市场，如选举市场、劳动力市场和捐赠市场等。

图 1.2 描绘了行业和市场之间的关系。其中，买方和卖方通过四个流程彼此连接在一起。卖方把商品、服务和信息传递给市场；反过来，他们又获得了货币和信息（消费者的态度与销售数据）。在图 1.2 中，内圈表示货币和商品的交换，外圈则表示信息的交换。

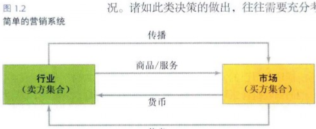
主要的顾客市场 主要的顾客市场包括消费者市场、组织市场、全球市场和非营利市场。

消费者市场 对于销售诸如果汁、化妆品、运动鞋或航空旅游等大众消费商品与服务的企业而言，往往需要花费很多时间来建立优势品牌形象。大多数品牌优势的建立也往往离不开好的产品或包装，并保证其可获性，同时依靠持续的传播和优质服务来提供支撑。

组织市场 销售组织产品和服务的企业经常会遇到受过良好训练、信息灵通的专业购买者，而且这些购买者对评估有竞争力的报价也很内行。组织购买者购买产品的目的是为了再销售并获得利润。因此，在组织市场上，卖方必须尽可能地展示出自己是如何帮助组织购买者获得更多收入或减少成本的。在此过程中，广告可能会起到一定的作用，但销售队伍、价格和企业在可靠性和质量方面的声誉可能发挥着更大的作用。

全球市场 在全球市场上销售产品和服务的企业往往面临着更多的抉择和挑战。它们必须决定应该进入哪个国家或地区的市场，如何进入该市场（作为出口商、特许经营商、合资企业的合伙人，契约制造商或单独制造商），如何使商品和服务更好适应该国市场，如何在不同的国家为产品定价，如何使自己的营销传播更好地适应不同国家的具体情况。诸如此类决策的做出，往往需要充分考虑购买者、谈判者及财产拥有与处置者的不同要求，而且也要兼顾不同国家的文化、语言、法律和政治体系以及汇率的变动等。当然，这些努力的回报也是相当诱人的。

图 1.2
简单的营销系统



非营利组织和政府市场 把商品卖给教堂、大学、慈善机构和政府机关这些非营利组织时，企业需要对定价保持特别的谨慎态度，因为这类组织的购买力往往是

非常有限的。较低的价格可能会影响卖方所提供商品的特性和质量。许多政府采购都是以招标的形式进行的，而且一般情况下都是最低价中标，而没有对其他因素给予足够的关注。[15]

市场地点、市场空间和大市场 *市场地点*（marketplace）是有形的，比如你在里面购物的一家商店。比较而言，*市场空间*（marketspace）往往是数字化的，如浏览网络商店。[16]西北大学的莫汉·索尼（Mohan Sawhney）提出了**大市场**（metamarket）的概念，用来描述在消费者看来密切相关但又隶属于不同行业的一系列互补的产品和服务。

大市场是营销人员进行系统整合的结果，他们把那些相关的产品和服务活动组合起来，从而简化了分别去从事各个不同活动所经历的程序，提高了效率。例如，汽车大市场就包括汽车制造商、新车和旧车的中间商、财务公司、保险公司、机械与零部件经销商、服务商店、汽车杂志、汽车分类广告以及汽车网站等。

比如购车者就可能会涉及上述大市场中许多要素，从而为中介代理创造了机会，它们可以为购车者提供无缝的贴心服务，帮助他完成与上述大市场中各方的交易或联系。例如，Edmunds.com 就可以向消费者提供多项服务，包括不同品牌汽车的相关属性与最新报价，而且还可以便利地链接到其他网站，以便查询融资服务成本最低的金融财务公司、售价最低的汽车零部件经销商和二手车交易的服务机构或个体。中介代理也可以为其他领域的大市场提供服务，如住房家居市场、保姆市场和婚庆服务市场等。[17]

市场营销中的核心概念

要了解营销职能，就有必要先来学习一下如下所示的一组核心概念。

需要、欲望和需求

需要（needs）是人类最基本的要求。人们需要空气、食物、水、衣服和住所才能生存。人们同样具有创新、接受教育和娱乐的需要。当存在着具体的商品来满足需要的时候，需要就转变成*欲望*（wants）了。美国消费者需要食物，但他所需要的可能是一个“费城起司牛排“或“一杯冰茶”。类似地，阿富汗的消费者也可能需要食物，但他所需要的可能是一些大米、羊肉和胡萝卜。由此可见，欲望往往是受特定的社会所制约的。

需求（demands）是有支付能力购买具体的商品来满足的欲望。许多人都想要梅塞德斯汽车，但是只有很少的人具有支付能力。企业不仅应该知道有多少人需要这些产品，更重要的是要测算出有多少人实际上能够买得起。

诸如此类的差别，有助于澄清经常提及的如下有待商榷的观点：“营销人员创造了需要”；“营销人员诱使人们购买那些自己并不需要的产品”。显然，营销人员不可能创造需要；需要优先于营销人员而存在。不过，营销人员和其他社会因素共同对人们的欲望产生影响。营销人员可能会激发消费者为满足社会地位需要而购买梅塞德斯汽车的想法。但是，他们并没有创造出购买者对社会地位的需要。

要了解顾客的需要和欲望，并不总是十分简单的事情。有些顾客并不知道自己真正需要什么，或者说他们根本不能描述出自己的需要。当顾客说自己需要“大功率的”除草机或者一个“安静的”旅店，他们到底是什么意思？营销人员必须深入研究。我们可以从以下五种需要模型中加以分析：

1. 明确表述的需要（顾客想要一辆不是很贵的汽车）；

2. 真正需要（顾客想要一辆使用成本很低的汽车，而不只是初始价格很低）；
3. 未明确表述的需要（消费者期望能够从销售者那里购买到优质的服务）；
4. 令人愉悦的需要（顾客希望获赠车载导航系统）；
5. 秘密需要（顾客希望朋友把自己当作内行）。

仅仅对消费者明确表述的需要做出反应可能是不够的。[18] 当手机产品刚刚投放到市场上的时候，消费者对手机方面的知识还相对较少。这时，诺基亚公司和爱立信公司都竭力使消费者了解自己的产品，并对其产品与品牌形成一定的感知。要想保证具有竞争力，企业就应该帮助顾客学习，使他们认识到自己真正需要什么。

目标市场、市场定位和市场细分

营销人员往往很难满足市场上每个人的需要，并不是所有人都希望获得或消费同样的谷物、旅店房间、餐厅、汽车、大学或电影。因此，营销人员的第一项工作，就是对市场进行细分。通过分析顾客的人口统计信息、心理特征信息和行为差异信息，往往可以识别出具有不同产品与服务需求的不同顾客群体。

在进行市场细分之后，营销人员还必须分析判断哪个细分市场上存在着最大的市场机会——即选择自己的**目标市场**（target markets）。然后，企业需要针对自己所选择的每个细分市场开发特定的**市场供应物**（market offering），并使目标市场认可该市场供应物能够为它们带来某些核心利益。例如，沃尔沃公司的目标市场是那些把安全作为重要因素的顾客。因此，沃尔沃公司把自己的汽车定位成顾客所购买的最安全的汽车。

供应物和品牌

企业往往需要通过提出某种**价值主张**（value proposition）来满足顾客的需要——即用来满足顾客需要的一组利益。虽然上述价值主张是无形的，但它最终却可以通过实际的**供应物**来具体体现。这里所说的供应物可以是产品、服务、信息和体验的某种组合。

品牌（brand）是具有明确供应来源的供应物的一种标志。例如，一提到麦当劳这类品牌，在人们头脑中往往就会联想到汉堡、干净、便利、礼貌的服务和金色的“M”等等，它们构成了品牌形象。实际上，所有企业都在努力建立一种非常宜人的、独特的品牌形象。

价值与满意

顾客是在不同的供应物之间做出选择的，而选择的基础就是哪一种可以给他们带来最大的**价值**（value）。价值是下列要素的综合反映：顾客所感知到的有形利益、无形利益与成本。这三者往往可以看作是质量、服务和价格的某种组合，因此又被称为**顾客价值三角形**（customer value triad）。一般来说，价值感知会随着质量和服务的提高而提升，随着价格的上升而降低。

我们可以把市场营销看作识别、创造、传播、交付和监督顾客价值的一种过程。满意反映的是顾客对产品的实际表现与自己的期望所进行的比较。如果产品的实际表现低于期望，那么顾客就是不满意的；如果相等，那么顾客就是满意的；如果超出了期望，那么顾客就会非常高兴。

营销渠道

为了接触到目标市场，营销人员往往可以利用三种营销渠道。营销人员可以通过**传播渠道**（communication channels）发送信息，并从目标顾客那里获得信息。这种渠道包括报

纸、杂志、广播、电视、信件、电话、招标栏、告示、传单、光碟、录音磁带和互联网等。除此之外，正如人与人之间可以通过面部表情和衣着传递信息，企业也可以通过零售店的外观、公司网站和许多其他媒介来传递相应的信息。另外，营销人员为了弥补广告等单向传播渠道的不足，越来越多地增加了对双向传播渠道的应用，如邮件、博客和免费电话等。

营销人员利用**分销渠道**（distribution channels）向购买者和使用者展现、销售或交付有形产品或服务。分销渠道可以是直接渠道，如通过网络、邮件、移动电话或者电话进行直销，也可以是间接渠道，即通过分销商、批发商、零售商和代理间接进行销售。

营销人员也可以通过**服务渠道**（service channels）与潜在顾客进行交易。服务渠道包括仓库、运输公司、银行和保险公司等促进交易的机构或个体。营销人员在为供应物选择有关传播渠道、分销渠道和服务渠道的最佳组合时，在设计方面往往面临着一系列挑战。

供应链

供应链是一条相对较长的渠道链，包括了从原材料和零部件的供应到把产成品交付给最终顾客的整个过程。咖啡的供应链可能开始于埃塞俄比亚的农民——他们种植、照料并挑选咖啡豆，然后把它们卖给批发商或者一个公平贸易联盟。如果是把咖啡豆销售给某个贸易联盟，然后开始加工——清洗、晾晒和包装——并以最低每磅1.26美元的价格卖给另类贸易组织（Alternative Trading Organization，ATO）。最后，ATO再把咖啡运输到发展中国家，并在那里直接销售或通过零售渠道进行销售。实际上，在整个供应链价值交付系统当中，每家企业都只占全部价值中很小的一部分比重。当一家企业收购了另外一家企业，向上游或下游扩展时，往往是为了在供应链总价值中占有更大的比重。

竞争

竞争包括所有的现实竞争对手、潜在竞争对手和购买者可能考虑的替代产品。假设汽车公司打算购买钢材来制造汽车，那么就可能有几个层次的竞争。该制造商可以从美国钢铁公司购买钢材，同时它也可从日本或韩国等外国钢铁公司那里购买钢材。当然，也可基于节省成本的角度而从Nucor那样的小型钢铁厂进行采购，或是从美铝公司（Alcoa）那里购买铝，以便替代相应的汽车零部件并减轻汽车重量，此外也可以从沙特基础工业公司（Saudi Basic Industries）那里购买工程塑料（而不是钢铁）。显然，如果美国钢铁公司只是认为自己的竞争对手是其他的钢铁公司，那么它的思维就显得太狭隘了。实际上，从长远的观点来看，对美国钢铁公司造成最大冲击的，可能是那些替代产品的生产厂家，而不是该公司出于狭隘视角所关注的其他钢铁企业。

市场营销环境

市场营销环境主要包括任务环境和宏观环境两大类。其中，**任务环境**（task environment）是指从事产品或服务的生产、分销和促销的组织或个体，具体包括生产企业、供应商、分销商、经销商和目标顾客。在供应商这个群体中，可能会包括原材料供应商和服务供应商，如市场调研机构、广告机构、银行、保险公司、运输公司和电信公司等。类似地，分销商和经销商也包括不同的类型，如代理人、经纪人、制造商代表和其他有助于搜寻顾客并向顾客销售的组织或个体。

一般而言，**宏观环境**（broad environment）主要包括六类环境因素，分别是人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治环境和社会文化环境。在实践中，营销人员必须密

切关注这六类环境的发展变化趋势，并及时地调整自己的营销战略。新的机遇不断涌现，它们正在等待正确的营销头脑和智慧。下面来看看两个具体的例子：

TerraCycle

TerraCycle 的创始人——汤姆·萨奇（Tom Szaky）发现：一些朋友把残羹剩饭倒进堆制肥料箱里去喂蠕动的蠕虫，然后把蠕虫的粪便作为室内药草植物的肥料，而药草植物则生长旺盛。于是，他想出了一个经营理念。TerraCycle 致力于“升级回收”（upcycling）——寻找新的方法来利用不可循环使用的废料。塑料袋成为结实的手提包，酸奶杯成为植物用盆，饼干包装变成了笔记本封面，这些全都通过家得宝（Home Depot）、Whole Foods 超市和沃尔玛等大型零售商来分销。此外，TerraCycle 还与卡夫食品（Kraft）、Target 百货、Honest Tea 茶饮、Stonyfield Farm 酸奶等其他公司建立起了合作关系。学校、教堂、酿酒厂和非营利组织为捐赠的旧瓶子、旧木塞和旧的糖果包装提供了储存空间。每收集到一个废品，TerraCycle 都会拿出一部分来捐赠给慈善机构（通常为 2 美分）。[19]

Allrecipes.com

Allrecipes.com 摸索出一套很好的网络获胜模式：它把个人食谱和一些想要促销自己产品的公司（如卡夫或金宝汤）组合起来并公布在网站上。在 2009 年，该网站的访问量和访问者增加了近一倍，从而超过了 Food Network 电视频道的食谱网站而成为市场领先者。随着成千上万张食谱发布在网站上，该网站也随之成长壮大——它提高了人们分享食谱的意愿，同时如果自己的食谱比较流行，这些访客（顾客）自己也会觉得有一种满足感。对于这个网站而言，它的虚拟本质是它成功的关键——它从不花钱做广告！同时，用户往往把这个网站看作是他们“自己的”网站，而不是将其看作是一个商业网站，他们并没有意识到有一家大型公司在其背后运作。[20]

新的营销现实

我们可以很自信地说：“当今的市场，已经不再是昔日的市场了。”它同 10 年前的市场相比有较大的不同。

主要的社会因素

目前，在一系列重要的社会因素（有时是存在着密切联系的各个社会因素）的共同作用下，市场已经发生了翻天覆地的变化，它们不仅塑造了新的行为，而且也提供了不少新的机会和挑战。具体而言，主要包括以下 12 个因素：

- **网络信息技术。**数字革命创造了崭新的信息时代。在信息时代里，营销的主要特征包括精确的生产水平、更有针对性的宣传和更适当的定价。
- **全球化。**交通、运输和通信技术的飞速发展，使企业在其他国家经销自己的产品变得更容易，也使得消费者在其他国家采购所需要的产品和服务变得更便利。由于越来越多的人到国外（其他国家）工作或旅游，所以国际旅游业实现了快速的成长，而且这一成长势头仍在继续。
- **放松管制。**现在，许多国家都放松对某些行业的管制，以便创造更多的竞争和发展机会。例如，在美国，有关限制涉入金融、电信和电力事业的法律已经逐渐放松，从而创造出更大程度的竞争。
- **私有化。**与此同时，也有许多国家使国有企业（或上市公司）向私有化方向转变，以便提高企业的管理效率，如英国航空公司和智利电信公司。
- **激烈竞争。**对于品牌制造商而言，它们正面临着来自国内外的激烈竞争，这导致其促

销成本不断上升，而边际利润却不断下降。同时，它们也日益感受到强势零售商的挤压——这些零售商控制着有限的货架空间，并推出与制造商品牌相互竞争的商店自有品牌。此外，也有不少优势品牌开始实施品牌延伸策略，把品牌应用在更广泛的相关产品类别上，结果造就了具有很好声誉和知名度的巨无霸品牌。

- **产业交融。**随着越来越多的企业发现新的机会往往孕育在两个或更多产业的交融之中，产业之间的界限也变得越来越模糊了。例如，苹果、索尼和三星等产业巨头推出了一系列的娱乐产品——从 MP3 播放器到等离子电视再到便携式摄像机，电脑业和电子消费品产业出现了产业融合的趋势。而且，向数字技术转变的强劲趋势又进一步推动了上述交融趋势。[21]
- **零售转型。**零售商店也面临着更为激烈的竞争，其竞争对手包括目录经销商，直邮公司，直接面向消费者做广告的报纸、杂志和电视，以及家庭购物电视和基于互联网的电子商务。结果是一批富有创新精神的零售商开始在商店里增设咖啡厅、演讲、展示、表演等娱乐要素，开始强调体验营销，而不是单纯地增加产品的花色种类。迪克体育用品公司（Dick's Sporting Goods）已经从最初在纽约宾厄姆顿的一家渔具店，扩张到在 30 个州拥有约 300 家店铺的体育用品零售商。其成功的部分原因，就是商店的互动性。客户可以在室内测试高尔夫球棍，在跑道上测试样品鞋，在射箭场体验射箭。[22]



现代零售商越来越多地强调为客户提供店内体验，迪克体育用品公司即是一例。

- **取消中间商。**诸如 AOL、亚马逊、雅虎、eBay、E*TRADE 等网络公司尝试**取消中间商**（disintermediation），直接交付产品和服务，并获得了惊人的成功——通过改变传统的分销渠道中货物的流动，这些企业不再通过中介来完成交易，这使得既有的制造商和零售商深感震惊，业务受到严重打击。作为回应，这些传统公司则开始**中间商重构**（reintermediation），打造将电子商务与传统渠道相结合的零售商，增加了在线产品服务。由于这些企业有更多的资源和强有力的品牌，所以其中有些企业甚至比仅仅依靠网络的企业更有竞争力。
- **消费者的购买力。**从某种程度上来说，由于借助于互联网而实现了所谓的“取消中间商”，即不再通过中介，消费者的购买力也因此大大地增加了。无论是在家里，还是在办公室，抑或是通过移动电话，现在的消费者可以便利地比较各种产品的价格和功能，并且随时（一周 7 天，一天 24 小时）可以从网上在全世界范围内订购自己喜爱

的商品，从而不再局限于当地有限的产品供应，并进一步打破了地域方面的限制，最终节省了大量开支。即使是对于组织购买者而言，它们也可以通过**逆向拍卖**（reverse auction）——通过多个卖家相互竞争出价的方式来获得生意。同时，它们可以方便地加入到其他购买者当中去，然后通过团购而增大自己的议价实力，并享受到更多的数量折扣。

- **消费者信息。**在当今的世界里，消费者可以便利地收集到有关自己喜爱的任何商品的信息，而且就信息的深度与广度（信息的范围、数量和深入性）而言，都是以前所无法想象的。他们可以访问在线百科全书、字典、医疗信息、影评、消费报告、报纸以及来自世界上任何地区的多种不同语言的其他信息源。与此同时，个人之间的联系和用户自己所生成的内容也伴随着社会化媒体的发展而得到了飞速的发展，消费者可以便利地从Facebook、Flickr（照片）、Del.icio.us（链接）、Digg（新闻故事）、维基百科（百科文章）和YouTube（视频）等社会化媒体上获得自己想要的信息。[23] 实际上，社交网站已经成功地把具有共同爱好的人们聚集在一起，如宠物狗爱好者的网站Dogster、旅客爱好者的网站TripAdvisor和自行车爱好者的网站Moterus等。再如，在CarSpace.com网站上，汽车爱好者可以自由地围绕有关铬轮辋、最新的宝马车型，以及在哪里可以找到技术更好的汽车修理师等主题而展开讨论和交流。[24]
- **消费者参与。**消费者也可以通过更多的途径对产品生产和营销产生越来越大的影响。在认识到这一点之后，不少企业都开始邀请顾客参与到产品的设计与营销过程中来，以便建立他们与企业（产品）之间的联系，并进一步强化他们对这种密切联系的感知和相应的主人翁意识（如觉得产品是他们自己参与设计和营销的）。消费者往往把自己所喜欢的公司看作工作坊，他们可以便利地在这种工作坊中设计自己想要的产品。
- **消费者抵制。**目前，不少消费者觉得现实世界的产品往往不存在什么差异，因而在寻求价值的过程当中表现出更弱的品牌忠诚度，并倾向于追求更低的价格和更高的质量，而且对自己不太喜欢的营销方式也变得更加难以容忍。根据扬科洛维奇公司（Yankelovich）的一项研究结果，消费者对营销活动的抵制已经达到了前所未有的水平。在被调查的消费者中，大多数都对营销和广告表现出比较消极的情绪。他们表示：他们会避免购买自己觉得在进行过度营销的那些产品。[25]

企业的新能力

虽然如上所述的社会因素使营销人员面临着更为复杂的营销挑战，但这些因素同时也给企业创造出一系列新的能力，以应对这些挑战并做出有效反应。概括而言，这些新能力主要表现在：

- **营销人员可以把互联网作为扩大其势力范围的信息渠道和销售渠道。**互联网的发展扩大了营销人员的地理势力范围，他们可以在世界范围内向顾客传达相关信息并推广其产品与服务。通过建立一个或更多网络，企业也可以列出自己的产品、服务、历史、经营哲学、招聘信息以及其他顾客可能感兴趣的信息。在2006年，阿拉巴马州的蒙哥马利跳蚤市场在全美范围内引起了关注并颇受欢迎。之所以会这样，就是因为创始人萨米·斯蒂芬斯（Sammy Stephens）的说唱式广告成功地在互联网上得到了广泛的传播。这则广告花了1500美元，在YouTube上的观看次数超过了10万次，并使斯蒂芬斯成功地上了《艾伦脱口秀节目》（*The Ellen DeGeneres Show*）。现在，斯蒂芬斯通过自己的网站销售T恤衫、铃声下载和其他品牌的商品，并为零售商提供广告建议。每个月，都有来自世界各地的大量访客光顾他的店。[26]



萨米·斯蒂芬斯的病毒式营销视频使其跳蚤市场得到了前所未有的关注。

- **营销人员可以收集到有关市场、消费者、潜在顾客和竞争者的更全面、更丰富的信息。**他们可以利用互联网来进行有效的市场调研，如组织焦点小组访谈、发放问卷和利用其他不同方法来收集一手数据等。他们也可以收集和整理个人顾客的采购、偏好、人口统计特征和盈利性等信息。例如，连锁药店CVS就成功利用了优惠卡数据，以便更好地了解消费者想要购买什么、光顾商店的频率以及其他的购买偏好等。CVS所推出的"贴心关照"（ExtraCare）活动已经使它的4000多家店铺多获得了3000万名顾客和一年120亿美元的收入。[27]
- **营销人员可以通过社会化媒体来发布和推广其品牌信息。**营销人员可以通过博客和其他形式的网络张贴形式来发布或更新信息，支持在线社区的活动，或者在互联网上建立自己的网站。戴尔公司的Twitter账号@DellOutlet的粉丝数量已经超过了60万。自2007年至2009年6月，戴尔公司通过为其Twitter粉丝提供优惠券所获取的收入已经超过了200万美元，此外还有100万美元来自那些通过Twitter在官网上购买计算机的消费者。[28]
- **营销人员可以为消费者之间的外部传播提供便利并促进这种传播的速度。**营销人员还可以通过创建品牌支持者和用户社区将线上与线下的消费者群体联系起来，并从中获利。口碑营销机构BzzAgent已经组建了遍布全美的人数高达60万的志愿消费者大军，他们会参加自己认为值得讨论或推荐的产品和服务促销项目。[29]在2005年，唐恩都乐（Dunkin' Donuts）就曾聘请过BzzAgent，请该公司帮助在市场上投放一款新的浓咖啡饮料Latte Lite。在此过程中，有3000个经过培训的志愿者（被称为"BzzAgents"）分别在12个测试市场上品尝了这款咖啡，从而形成了自己对该产品的看法，然后参与到相关的讨论中来，并最后通过该公司的报告平台向BzzAgent公司进行了汇报。在四周以后，这种新产品在试验市场上的销售收入就增加了15%。[30]
- **营销人员可以为顾客发布广告、优惠券、样品和相关信息。**随着面向特定兴趣顾客的专业杂志、电视频道和互联网新闻组等新媒体的快速发展，企业面向各个子目标顾客开展营销活动和进行双向传播的努力也变得越来越容易了。把供应者与分销商连接起来的外部网使企业可以更有效地发送并接受信息、下订单和支付款项。同时，企业也可以同每个顾客单独进行密切互动，从而实现了信息服务和关系管理的个性化。
- **营销人员也可以通过移动营销来接触消费者。**通过使用GPS全球定位系统技术，营销人员可以准确地识别出消费者的具体位置，并在顾客逛商场的时候及时向他们发送当天有效的优惠券信息——针对顾客自己列出的想要拥有的产品清单所发布的一种友情提示。例如，如果顾客今天购买某本自己喜爱的书，就可以同时免费在该书店的咖啡厅里领取一杯咖啡。对于顾客而言，这种基于地理位置而向顾客发送的广告往往很有吸引力，因为顾客在比较接近销售点的地方收到这种广告的时候，往往可以有效地激发顾客的购买欲望。同时，企业也可以利用iPod视频来做广告，并通过移动营销手段使消费者在自己的手机上接收这些广告。[31]
- **企业制造并向消费者销售体现个性化差异的定制产品。**由于制造工厂在顾客定制化技



越来越多的企业开始允许顾客对产品进行定制，如亨氏番茄酱瓶标签中的个性化信息。

术、计算机技术和数据库营销软件等方面的飞速发展和进步，顾客现在可以在合理的价格水平上购买到上面有自己名字的产品，如M&M's糖果、TABASCO的罐装产品、瓶装的Maker's Mark威士忌酒，或者是购买到把自己照片印在正面的Wheaties麦片盒和Jones苏打水易拉罐，购买印有顾客信息的亨氏（Heinz）番茄酱瓶子等。[32] 现在，宝马公司的技术水平也使顾客拥有更多的选择，顾客可以从350个品种、500个型号、90种表面颜色和170种框架装饰中做出选择，定制自己喜欢的汽车。该公司宣称，在欧洲有80%的车是按照顾客的个性化订单生产的，在美国也有30%的车是按照顾客的个性化订单生产的。

- **企业可以进一步提升采购、招聘、培训、内部传播与外部传播的水平。**企业可以在网上招聘新员工，而且许多公司都有面向员工、经销商和代理商的网络培训产品。Patagonia零售、迪士尼、通用汽车和麦当劳等，都纷纷通过公司博客向公众与员工进行传播。Patagonia公司在其官方英文博客——“最清洁的生产线”（The Cleanest Line）——上发布了许多有关环境的新闻、自己所赞助的运动员的赛绩以及员工喜欢的室外装置的描述和图片。[33]
- **企业还可以在互联网的基础上建设自己的企业内部网，从而为员工之间的内部交流提供便利，并提高内部传播的效率。**通过内部网，员工之间可以相互交流、寻求建议、把有关信息上传到公司的主机上或从公司主机上下载所需要的信息。例如，为了构建超越各个经营单位的、统一的员工在线门户网站，通用汽车2006年推出了名为“我的苏格拉底”（mySocrates）的网络平台，其中包括公告、新闻、链接和历史信息。到目前为止，通用汽车由于导入了这一门户网站而在成本方面节约了1740万美元。[34]
- **通过善用互联网，企业也可以提高成本效率。**组织用户也可以高效地比较卖方的价格水平，购买通过网络竞拍的原材料，或者在网络的逆向拍卖中张贴自己的采购条款等，从而实现采购成本的大幅度下降。同时，企业也可以通过不断改进自己的物流和运营水平来节约大量的成本，并提高物流或运营的准确性和提高服务质量。

市场营销实践

显然，如上所述的这些新的营销力量和新的营销能力已经对营销管理产生了十分重要的影响，并促使企业的营销管理方式不断地发生变革。从理论上讲，营销**计划**（planning）过程包括分析市场机会、选择目标市场、设计营销战略、制定营销方案和管理营销活动。然而，在实践中，激烈的市场竞争常常是一种常态。在这种市场情况下，营销计划往往具有更大的灵活性，而且总是会随着环境的变化而不断地及时做出调整或修正。

企业要发展，就必须不断地制定和有效实施营销方案，就必须在产品和服务方面进行持续创新，就必须时刻把握并努力满足顾客的需求，就必须努力去寻求和营销新的优势，而不是过度依赖过去的优势。尤其是企业必须把互联网和营销计划整合起来。同时，营销人员还必须努力在新的和老的营销传播工具中求得平衡：一方面，对搜索引擎广告、社会化媒体、直接电子邮件和短信营销工具的使用不断增加；另一方面，也需要在传统营销传播工具的支出方面保持适当的水平。在经济困难时期，企业最关心的是履行职责，因此会希望从每项营销活动中获得可观的投资回报。即使在这种情况下，营销人员也要在上述两个方面求得一定的平衡。“营销洞见：动荡时代的营销”为营销管理者适应新的营销现实提供了一些富有启发的建议。

新的首席营销总监 快速变化的营销环境对营销管理人员形成了更大的需求。一项广泛发布的研究结果表明：在美国公司，首席营销总监（CMO）的平均任期是28个月，远远低于首席执行官（CEO）54个月的平均任期或者其他“CXO”职位的任期。其中，一个可能的原因是：在不同的企业里，营销的角色及其管理期望可能都存在着较大的区别。哈

营销洞见 动荡时代的营销

2008—2009年发生的严重的经济衰退，让营销人员不得不重新思考最好的管理实践。菲利普·科特勒和约翰·卡斯林（John Caslione）认为，管理正在进入一个新的动荡时代。许多产业、市场和企业都面临着充满风险的、无法准确定位的混沌环境。他们指出，动荡性是一种新的常态。其中，繁荣和衰退会交替间歇性地或周期性地爆发，而且也会出现由持续的萧条和不景气所造成的长期衰退或经济大萧条。他们认为，在可以预知的未来将会面临许多新的挑战，但与以往的衰退不同的是，不能保证回归过去的管理实践仍然能够取得成功。

根据菲利普·科特勒和约翰·卡斯林的观点，当发生动荡和出现混沌的时候，营销人员要时刻准备着启动自动反应机制。而且，他们还特别强调，在制定“混沌营销战略”（chaotics marketing strategies）的时候，营销人员应该牢牢记住以下这八个要素：

1. **保证核心客户群的市场份额。**这不是贪婪的时候，所以要牢牢地保卫好自己的核心客户群，并准备抵御来自竞争对手的攻击——防止其把最有利可图的、最忠诚的顾客从自己手中夺走。
2. **有攻击性地从竞争对手那里争取更大的市场份额。**所有企业都在为争夺市场份额而战。在动荡的混沌时代，许多企业的实力都在不同程度上遭到了削弱。在一定的压力之下，竞争对手可能不得不削减营销预算并减少销售差旅费，这实际上就是一个明确的信号。这时，有攻击性地努力从竞争对手那里争夺自己的核心客户群就成为明智之举了。
3. **由于顾客的需要和欲望总是在不断变化之中，所以现在就对顾客进行更多的研究。**在动荡和混沌的时代里，所有个体和群体都将面临着巨大的压力，所有顾客，即使是企业最为熟悉的核心顾客群体也在变化之中。因此，企业必须与他们保持前所未有的亲近距离，并努力对他们进行研究。而且，切记不要使用那些陈旧的、曾被证明有效的营销信息，它们很可能无法与当前的顾客产生共鸣。
4. **维持或增加营销预算。**当竞争对手野心勃勃地来争夺自己的核心顾客的时候，选择在这个时候削减营销预算显然并不是明智的。事实上，企业这时可能需要增加营销预算，或者从竞争者想要争夺的核心客户群体中撤退出来，把转移出来的营销预算花费在全新的客户群上。换句话说，现在是时候保护家门了。
5. **专注于所有安全的领域，强调核心价值观。**在市场中，当动荡威胁到每一个人的时候，大部分顾客会选择逃往“高地”——他们需要感觉到为其供货的供应商及其产品和服务是安全的。这时，企业就必须千方百计告诉自己的顾客：继续与本企业交易是安全的，努力把产品和服务卖给他们，并让他们感到安全。
6. **快速放弃那些不是很适合本企业的项目。**无论是在顺境还是在逆境中，营销人员都必须认真审查自己的营销预算。如果有人想要减少某项预算或是取消某个营销项目，那么就应该努力在别人指出其无效之前，自己主动地指出来。作为营销人员，如果自己没有精力去关注，那么就委托自己信得过的其他人去关注——包括预算也会遭到削减的同侪。
7. **最好的品牌不要打折。**对自己已经塑造的、最好的品牌产品进行打折销售，往往是向市场发布两种信息：以前所制定的价格太高；一旦折扣没了，消费者也会觉得该种产品不值正常的高价。如果企业想要吸引更多的节俭客户，那么可以考虑创造一个新的品牌并以较低的价格吸引人。这种做法可以使那些注重性价比的顾客对本企业保持忠诚，同时也没有疏远那些仍然愿意付出高价的顾客。一旦动荡消退，企业则可以考虑停止经营这条新设的产品线。
8. **重点强化强势品牌，必要时牺牲弱势品牌。**在动荡的市场上，必须努力确保企业的强势品牌和产品能够变得越来越强。与此同时，企业没有必要在那些价值主张没有吸引力或者没有强大顾客基础的品牌或产品上浪费时间或资金。通过安全性和价值方面的诉求，来强化企业的强势品牌、产品和服务。不过，需要牢记的是：企业的品牌永远不会强大到足够让你高枕无忧，在动荡的年代里，更是如此。

资料来源：Philip Kotler and John A. Caslione, *Chaotics: The Bussiness and Marketing in the Age of Turbulence* (New York: AMACOM, 2009) pp.151—153。

佛大学盖尔·麦戈文（Gail McGovern）和约翰·奎尔奇（John Quelch）的研究结果表明：各家企业有关CMO的职责和工作描述，存在着巨大的差异。[35]

CMO面临的另外一个挑战就是：高层营销管理人员要取得成功所需要的能力太多了，而且各种能力存在着较大的差异。一方面，CMO必须具有定量分析技能；另一方面，CMO又必须具有卓越的定性分析技能。他们不仅仅需要有独立的、体现企业家精神的态度，而且还需要同其他部门（如销售部门）紧密合作；他们必须倾听顾客的声音并获悉顾客的看法，但同时又必须明确知道营销在组织内部是如何创造价值的。[36] 在一项面向200位高层营销管理人员的调研中，研究者请受访者指出哪些先天特质和后天学习到的特质最为重要，并得到了以下结果：[37]

先天特质	后天学习到的特质
· 喜欢冒险	· 全球经验
· 做决策的意愿	· 多渠道专长
· 解决问题的能力	· 跨行业经验
· 变革代言人	· 关注数字
· 结果导向型	· 运营知识

也许，对于任何一位CMO来说，最重要的角色就是促使企业在决策中能够从顾客的视角来分析问题，并坚持顾客导向。其中，上面的决策主要是指可能对各个顾客**接触点**（touch point，即顾客直接或间接地以某种形式与企业互动的地方）产生影响的决策。克里斯·马隆（Chris Malone）是美国精品国际酒店集团（Choice Hotels International）的CMO，他几乎要负责管理企业面对客户的所有活动，具体而言，主要包括以下几个方面：[38]

- 广告、顾客忠诚项目（loyalty program）和直接回应；
- 管理公司的中央预订系统，包括呼叫中心和网站，以及同Travelocity和Orbitz等外部旅游代理机构对话；
- 带领公司为全球集团销售而努力，这些团销面向美国汽车协会（AAA）、美国中老年人协会（AARP）和职业体育团队等组织。

组织中的市场营销 尽管富有成效的CMO非常重要，但市场营销越来越倾向于超越组织的营销部门。由于市场营销会影响到顾客体验的所有方面，所以营销人员必须管理好所有的顾客接触点——商店布局、包装设计、产品功能、员工培训、运输和物流方法。同时，营销人员也需要在一些高层的管理活动中保持一定的影响力，如产品创新和新业务的开发等。而且，要创建强有力的营销组织，营销管理人员还必须效法其他部门管理人员的思维方式，而其他部门的管理人员则需要站在营销管理人员的角度来考虑问题。[39]

正如惠普公司的戴维·帕卡德（David Packard）所指出的，“营销简直太重要了，以至于绝对不能认为营销只是营销部门的事情”。现在，许多企业都懂得这样的道理：企业的每个员工都将对顾客产生一定的影响，而且必须把顾客看作是企业成功的重要源泉。所以，他们开始强调通过跨部门的团队合作来管理关键流程。同时，他们也强调核心业务流程的有效管理，如新产品的开发与实现、顾客的获取与挽留以及订单的执行。

由企业主导向市场主导转变

鉴于上述新的营销现实，那么应该运用什么样的哲学来指导企业的营销努力呢？现在，越来越多的营销人员开始采用全方位营销观念。下面就先来回顾一下营销观念的演变过程。

生产观念

生产观念（production concept）是商业领域中最古老的观念之一。生产观念认为，消费者喜欢那些随处能够购买到的、价格低廉的产品。生产导向型企业的管理层总是致力于提高生产效率、实现低成本和大众分销。这种导向在以中国为代表的发展中国家具有一定的可行性。在中国，最大的个人计算机制造商联想公司和家用电器巨头海尔公司，都利用国内庞大而廉价的劳动力资源在市场上占据了垄断地位。此外，当企业想要扩大市场份额时，也可以采用这种观念。[40]

产品观念

产品观念（product concept）认为，消费者喜欢那些具有最高质量、性能水平或富有创新特色的产品。在奉行这种理念的企业里，管理人员总是生产优质的产品，并不断地加以完善。但是，管理人员有时会迷恋上自己的产品，因而有可能陷入"更好的捕鼠器"这类陷阱当中，幻想着只要生产出更好的捕鼠器，人们就会踩破自家商店的门槛。实际上，对于一种新产品或改进的产品而言，如果没有制定出合适的价格并采取合理的分销、广告和销售措施，未必能够获得成功。

推销观念

推销观念（selling concept）认为，如果任其自然发展的话，消费者和企业并不会足量购买该组织的产品。因此，对于企业而言，它们必须主动推销并积极促销。在那些非渴求产品的销售中，如保险或者墓地产品的销售中，往往会极大限度地运用推销观念，而不仅是为了满足消费者需要才去进行营销。然而，建立在强化推销基础上的市场营销却蕴涵着很大的风险。它假设："被诱惑的消费者会喜欢所购买的产品；如果不喜欢的话，他们也不会退货，也不会进行负面的口碑传播，更不会向消费者组织抱怨；而且他们还会再次购买。"

营销观念

营销观念（marketing concept）是在 20 世纪 50 年代中期出现的。[41] 与以产品为中心、"先制造再销售"的哲学不同，企业开始向"以顾客为中心"、"先感知，再反应"这一哲学转变。在这种营销哲学的指导下，企业的工作不再是为自己的产品找到合适的顾客，而是为顾客设计适合的产品。例如，戴尔计算机公司并不是要为目标顾客设计出完美的产品，而是为目标顾客提供一个平台，使顾客可以根据自己的偏好来配置并订购个性化的计算机产品。

营销观念认为，实现组织目标的关键是在面向目标市场创造、交付和传播顾客价值的过程中比竞争对手做得更好、更有效果。哈佛大学的西奥多·莱维特（Theodore Levitt）曾经形象地对推销观念与营销观念进行了比较：

> 推销观念注重卖方的需要，而营销观念则注重买方的需要。推销观念以卖方的需要为出发点，考虑的是如何把产品变成现金；而营销观念考虑的则是如何通过产品以及与创造、交付产品和消费最终产品有关的所有环节来满足顾客的需要。[42]

不少学者都发现，奉行营销观念的企业取得了更好的业绩。[43]

全方位营销观念

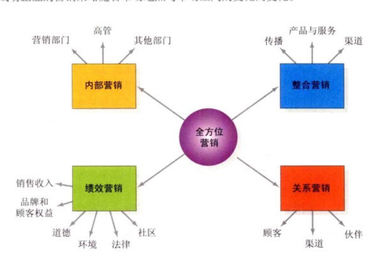
毫无疑问，21 世纪头 10 年的趋势和力量正引领企业转向一套新的理念和实践方式。

“营销备忘：营销谬误与科学”列出了企业在营销实践中容易出现错误的地方以及应该如何正确地从事营销活动。

全方位营销（holistic marketing）观念以开发、设计和实施营销计划、过程及活动为基础，但同时也深度地认识到上述营销计划、营销过程和营销活动的广度和彼此之间的相互依赖性。全方位营销认为营销实践中每个细节都特别重要，广泛、整合的视角往往不可或缺。

全方位营销试图认识和协调市场活动的范围和复杂度。图1.3提供了该理论的简图和它的四个主题：关系营销、整合营销、内部营销和绩效营销。我们将通过本书学习这些主题。成功企业的营销策略随着市场地点与市场空间的变化而变化。

图 1.3
全方位营销的维度



营销备忘 营销谬误与科学

十大致命营销谬误

1. 企业没有完全以市场为焦点，也没有做到完全的顾客驱动。
2. 企业并不十分了解它的目标顾客。
3. 企业需要更好地界定并监视它的竞争对手（即忽视了竞争对手）。
4. 企业并没有管理好与利益相关者的关系。
5. 企业不善于发现新的机会。
6. 企业的营销计划和计划过程存在缺陷。
7. 企业需要实施从紧的产品和服务政策。
8. 企业的品牌塑造和传播力很弱。
9. 企业不能有效并高效地组织营销活动。
10. 企业不能充分利用科技。

营销十诫

1. 企业进行市场细分，选择最合适的细分市场，并强化自己在所选择的每个细分市场上的地位。
2. 企业关注顾客的需要、感知、偏好和行为，并激励利益相关者为顾客提供服务、满足顾客的需要。
3. 企业知道谁是自己的主要竞争对手，并知道其优势和劣势。
4. 企业与利益相关者建立起伙伴关系，并给它们丰厚的回报。
5. 企业建立起一套识别机会、分析机会并选择最佳机会的制度或系统。
6. 企业拥有相对完善的营销计划系统，并能够制定出富有见地的长期和短期计划。
7. 企业对自己的产品和服务组合保持很强的控制力。
8. 企业通过经济有效的传播与促销工具来塑造强大的品牌。
9. 企业树立起营销领导地位并在各个部门形成团队精神。
10. 企业不断增强自己的技术实力并借此强化自己在市场中的竞争地位。

资料来源：Philip Kotler，*Ten Deadly Marketing Sins*（Hoboken，NJ: John Wiley & Sons，2004）pp.10，145—148。

关系营销

市场营销的主要目标越来越集中于开发与相关组织和个体之间密切的、持久的关系上。其中，这里所说的组织与个体是指那些直接或间接对组织的营销活动能够获得成功产生影响的组织与个体。**关系营销**（relationship marketing）就是要与关键的利益相关者建立起彼此满意的长期关系，以便赢得和维持商业业务。[44]

在关系营销中，主要包括四个关键的利益相关者，分别是顾客、员工、营销合作伙伴（渠道、供应商、分销商、经销商和代理商）、财务团体（股东、投资者和分析者）。营销人员应该尊重利益相关者的需求，使各个利益相关者可以各取所需，并制定出可以平衡关键利益相关者收益的政策和战略。为了与这些利益相关者形成密切的关系，就必须要了解它们的能力、资源、需要、目标和欲望。

关系营销的最终结果，就是要建立起独特的公司资产——**营销网络**（marketing network）。一般而言，营销网络包括企业以及为其提供支持的利益相关者——顾客、雇员、供应商、分销商、经销商、代理商和大学研究人员等，企业已经跟这些利益相关者建立起互惠互利的商业关系。在营销网络中，其运行规则非常简单，即与关键的利益相关者建立起高效的关系网络，利润会随之而来。[45] 遵循这一原则，更多的企业希望拥有品牌资产，而不是有形资产。同时，越来越多的企业开始把一些业务外包给那些可以更高效地、更廉价地从事外包业务的企业，而自己则仅仅从事核心业务。

目前，越来越多的企业也针对不同的顾客提供不同的产品、服务和信息。当然，这主要是通过对每个顾客过去的交易数据、人口统计学信息、消费心理学信息及其对媒体和分销活动的偏好进行分析而实现的。通过关注盈利性最高的顾客、产品和渠道，这类企业希望能够实现有利可图的成长，并希望通过提升顾客忠诚来实现较高的顾客份额。而且，这类企业也会估计顾客终身价值的大小，并设计出合适的商品或服务以及价格从而在顾客生命周期内获得相应的利润。

哥伦比亚商学院教授拉里·塞尔登（Larry Selden）与他的妻子兼商业咨询伙伴杉浦·塞尔登（Yoko Sugiura Selden）总结了这些活动，并将其称为"顾客中心论"。他们曾经列举了加拿大皇家银行（Royal Bank of Canada）的例子来说明上述观点。

加拿大皇家银行

加拿大皇家银行正是立足于顾客细分的观念（而不是产品细分的观念），对大约1100万名顾客进行了细分，并赋予不同的顾客群体以不同的细分名称。现在，加拿大皇家银行可以对这些顾客细分群体的盈利性进行测量并进行有效的管理。在上述过程中，加拿大皇家银行发现了隐藏在"财富保存者"和"财富累积者"这些大类中的、更小的顾客群体。其中，被称为"雪鸟"（snowbird）的一类顾客群体，每个冬天都会在佛罗里达居住几个月的时间。但在那里，这类顾客在使人接受其信用水平时却存在困难，而且也失去了加拿大社区关系，而他们更熟悉的往往是法语区的文化和语言。因此，为了满足他们的需要，加拿大皇家银行在佛罗里达建立了分支机构。[46]

关系营销的另一个目标，就是十分重视挽留顾客。吸引一位新顾客的成本，可能是挽留一位老顾客的五倍。通过向现有顾客提供种类繁多的产品，企业可以进一步提高顾客份额。此外，出于这一目标，许多企业还对其员工进行培训，以便进一步提升其交叉销售和升级销售的能力。市场营销不仅仅要技巧性地进行客户关系管理，而且还应该学会进行伙伴关系管理。实际上，许多企业都在强化与关键供应商和分销商之间的关系，在向最终顾客交付价值的过程中并不是简单地把这些中间商看作自己的顾客，而是把它们看作自己的

合作伙伴，从而使其中的每个参与者都受益良多。

整合营销

营销人员的任务就是设计营销活动和全面整合营销计划，以便为消费者创造、传播和交付价值，从而使得一加一大于二。整合营销一般包括两大主题，分别是：（1）许多不同的营销活动都能够传播和交付价值；（2）在有效协调的情况下，实现各项营销活动的综合效果的最大化。也就是说，营销人员在设计和执行任何一项营销活动时都必须全盘考虑。当医院从通用电气的医疗系统部购买核磁共振成像设备的时候，它期望购买后能够有良好的安装、维护和培训服务。

必须对公司的所有传播活动进行整合。应用整合营销传播战略，就意味着所选择的各种传播方式都需要相互强化、相互补充。营销人员可以有选择地使用电视、广播、印刷广告、公共关系和事件营销、公共关系和网络传播等方式，但每一种传播方式都是既可以发挥自己的优势，又可以对其他传播方式的效果产生提升作用。而且，对于每一种传播方式而言，还必须要在每个顾客接触点上都传递着一致的品牌信息。

当宝马公司于 2002 年推出了现代化的 MINI Cooper 车型的时候，在美国就采用了整合营销战略，其中包括多种媒体的组合：广告牌、海报、网络、印刷品、公关、产品植入和基层传播活动等。其中，许多传播方式都与一个设计巧妙的网站联系起来。在这个网站上，发布了有关产品和经销商的信息。在美国举行的 21 个汽车展销会上，该款车型都放置在福特的 Excursion 运动型多用途车的上方；在一个体育馆里，则把这款车当作座位使用。同时，该款车还作为一个插页出现在《花花公子》(*Playboy*) 杂志上。结果，这套富有想象力的整合营销活动为 MINI Cooper 车带来了热销，购买者为了得到这款车最多要排队六个月之久。

同时，企业还必须制定整合渠道策略。具体而言，就是要该评估每个渠道的选择对产品销售和品牌资产的直接影响，并评估这一渠道选择通过与同其他渠道的交互作用会产生什么样的间接影响。而且，营销人员还必须对较多的渠道选择（可能导致渠道成员之间的冲突或缺乏支持）和偏少的渠道选择（可能导致错失市场机会）进行权衡。

此外，网络营销活动在塑造品牌以及产品与服务的销售过程中也开始发挥着越来越大的作用。例如，在花费了 30 万美元且没有发生额外促销费用的情况下，狂欢连线网站（Carnival Connections）使巡游爱好者可以方便地比较有关巡游目的地和所包括的娱乐（从赌博到康加舞）的相关信息。在短短几个月里，就有 13000 个用户完成了网站注册，其中有 2000 个用户决定乘坐狂欢连线网站的 22 艘轮船旅游，从而为该公司创造了 160 万美元的收入。[47]

内部营销

在全方位营销中包含**内部营销**（internal marketing），是指雇用、培养、激励那些想要为顾客提供优质服务而且也有能力这样做的员工。一般而言，内部营销可以确保组织中的所有成员都坚持适当的营销准则，尤其是高层管理人员。聪明的营销人员已经清晰地认识到：内部营销是同样重要的，有时甚至比外部营销更为重要。在企业员工没有准备好提供优质服务之前就向顾客做出承诺，是毫无意义的。

雪鞋山

位于弗吉尼亚州西部的雪鞋山（Snowshoe Mountain）滑雪度假村为了进一步提高其品牌知名度而开展了一项营销活动，承诺让顾客体验到真正乡村的荒野生活。为了更好地界定其品牌塑造目标和清晰地描述希望雪鞋山能给顾客带来的东西，雪鞋山度假村开始了内部营销。他们把新的品牌承



为了让顾客享受到更好的服务，雪鞋山滑雪度假村开展了一些营销活动，以便让员工建立品牌承诺。

诺写入一个长达40页的品牌手册里。其中，包括度假村的历史和七种同顾客交流互动的礼貌用语。山上的标语和标识也时刻提醒员工要兑现对顾客的承诺。而且，营销总监会对所有的新员工进行品牌培训，让新员工们更好地理解度假村品牌，并成为这项品牌承诺活动的支持者。[48]

营销不再是一个部门的责任，而是全公司范围内所达成的共识——共同推动企业的愿景、使命和战略规划。[49] 只有当所有部门共同努力来实现顾客目标的时候，才能获得成功（参见表1.1）：工程部门设计合适的产品；财务部门分配适当数量的资金；采购部门购买合适的原材料；生产制造部门在正确的时间生产出合适的产品；会计部门用正确的方法测量利润。不过，只有当管理层清楚地传达公司的营销理念和导向以及服务顾客的哲学的时候，这种跨部门的和谐才能真正成为现实。下面的例子突出了在整合营销中的一些潜在挑战：

> 欧洲某大型航空公司的营销副总裁希望增加该公司的市场份额。为此，它的战略是通过供应更好的食物、清洁的座舱和受过较好训练的机舱乘务员以及较低的机票价格来提升顾客的满意度。但问题是：他并没有权力处理所有这些事情。备餐部门选购食物时往往要保证较低的成本；机务部门总是使用尽可能廉价的清洁服务；人事部门在雇用员工时并不考虑该员工是否能友善地为他人提供服务；财务部门负责确定机票的价格。由于这些部门在作出决策的时候，都在坚持从降低成本的角度考虑问题，从而使这位营销副总裁在推出整合营销组合方案时处于尴尬的境地。

内部营销需要高层管理人员的垂直协调与领导，而且也离不开与其他部门之间的横向协同。因此，企业中的每个人都需要理解、认识并支持营销活动。

绩效营销

绩效营销（performance marketing）需要了解市场营销活动和方案为企业和社会带来的财务回报和非财务回报。高层管理人员不仅仅要重视销售收入，而且还应该关注营销计分卡，了解市场占有率、顾客流失率、顾客满意度、产品质量和其他绩效指标的具体水平。他们同时也会从更广泛的角度考虑问题以及法律、道德、社会和环境因素的影响。

财务责任 营销人员不应该仅仅立足于品牌建立和顾客基础的增长来评价其投资回报水平，也应该从财务与利润的视角来评判其投资回报水平。[50] 所以，他们正采用广泛的财务指标来测评营销努力所创造的直接和间接价值。同时，他们也意识到企业的市场价值主要源于无形资产，特别是品牌、顾客基础、员工、与分销商和供应商的关系以及智力资本等。营销指标体系可以帮助企业通过一系列不同维度的指标来测量和比较营销绩效。然后，通过营销研究和统计分析来测量不同营销活动的财务绩效（效率和效果）。最后，通过利用相应的流程和制度，企业可以确保最大限度地从上述指标体系的分析过程中获取价值。

社会责任营销 市场营销的影响不仅仅涉及企业和顾客，而且也涉及社会。营销管理员必须从广义的视角认识和理解自己在道德、环境、法律和社会环境下的角色。[51]

因此，组织的任务是确定目标市场的需要、愿望和兴趣，并要比竞争对手更高效、更高质地满足他们，但同时保持或提高消费者和社会的长期福利。例如，LG、东芝和NEC

表 1.1　公司各部门顾客导向评价表

研究与开发部门

- 他们花费时间接见顾客并倾听他们的问题；
- 他们欢迎营销部门、制造部门和其他部门参与到每一个新项目中来；
- 他们以最好的竞争产品为基准并寻求“同行最佳”的解决方案；
- 他们在项目进展过程中会不断征求顾客的反应和建议；
- 他们在市场反馈的基础上不断改进产品。

产品采购部门

- 他们先动性地积极寻找最好的供应商；
- 他们与为数不多的但可靠的、高资质的供应商建立长期合作关系；
- 他们不会为了节约成本而降低质量标准。

制造部门

- 他们邀请客户参观工厂；
- 他们拜访客户的工厂，以观察客户是怎样使用公司产品的；
- 他们为了实现已承诺的交货日期，会加班加点地工作；
- 他们不断寻找更快、更低成本的生产方法；
- 他们不断地改进产品质量，目标是零缺陷；
- 只要有可能，他们就会满足顾客的定制化要求。

营销部门

- 他们研究顾客的需要和欲望，以便能够更好地界定细分市场；
- 他们从目标细分市场的长期利润潜力出发来分配营销努力；
- 他们为每个目标细分市场开发能够盈利的市场提供物；
- 他们持续地衡量公司形象和顾客满意度；
- 他们持续地收集与评估有关新产品、产品改进和服务的构思，以便满足顾客的需要；
- 他们鼓励企业的所有部门和员工都要以顾客为中心。

销售部门

- 他们对顾客所在的行业有着专业的认识；
- 他们努力给顾客最好的问题解决方案；
- 他们只作出可以履行的承诺；
- 他们向负责产品开发的部门反馈客户的需要和想法；
- 他们长期为相同的客户提供服务。

物流部门

- 他们在服务交付时间方面制定了高标准的制度，并始终如一地坚持这个标准；
- 他们管理着对顾客态度友好又消息灵通的顾客服务部门，能够以令人满意和及时的方式回答顾客的问题、处理顾客投诉并解决问题。

会计部门

- 他们定期提供针对不同产品、细分市场、地理区域、订货数量和客户的盈利性报告；
- 他们根据顾客的需要准备发票，并有礼貌地、迅速地回答顾客的咨询。

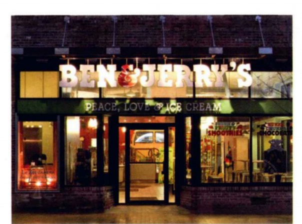
财务部门

- 他们理解并支持营销费用开支（如形象广告），只要这些开支有助于形成长期的顾客偏好与顾客忠诚；
- 他们根据顾客的财务要求定制财务方案；
- 他们对客户信用问题能够迅速地作出决策。

公关部门

- 他们发布对公司有利的新闻，并承担化解不利新闻负面影响的任务；
- 他们充当内部顾客和内部公众，促使企业制定更有利的政策和实践准则。

资料来源：Philip Kotler，*Kotler on Marketing*（New York：Free Press，1999），pp. 21—22。经 Simon & Schuster Adult Publishing Group 旗下的 The Free Press 许可转载。Philip Kotler 版权所有。



Ben & Jerry's 的"三重指标"经营理念不仅仅以盈利水平为基础，而且还强调监测企业活动对环境和社会所产生的影响。

都提供了电子回收计划，这些企业经常为消费者提供预付邮资，以便寄回用旧的产品。同时，诸如欧迪办公（Office Depot）、百思买和 AT&T 等零售企业也在商店中提供类似的计划。

表 1.2 列示了麦当劳公司所参与的各种不同的社会公益活动。[52]

随着消费者越来越关注社会责任，有些企业，包括 The Body Shop、Timberland 和 Patagonia，都开始把社会责任作为把自己与竞争对手区分开来、影响顾客的偏好和实现销售收入与大量利润的重要手段。在本・科恩（Ben Cohen）和杰瑞・格林菲尔德（Jerry Greenfield）创建 Ben & Jerry's 冰淇淋的时候，他们就接受了把传统的财务利润指标划分为"双重绩效指标"的绩效营销思想，同时测量其产品与流程对环境所造成的影响。后来，又进一步进行了扩展，出现了所谓的"三重绩效指标"，即新增加了企业全部经营活动的社会影响——不管是积极的还是消极的。[53]

Stonyfield Farm

社会责任是 Stonyfield Farm 这个全天然有机酸奶生产厂商的核心。Stonyfield Farm 的供应商不选择那些使用抗生素、生长激素、农药和化肥的农业企业的产品。在计算了工厂运行需要多少能源以后，该公司决定再做一个等价的环境投资项目，如再造林和风力田。同时，该公司也不再使用塑料

表 1.2 企业社会责任企划

类　型	描　述	案　例
公司社会营销	为行为改变活动提供支持	在俄克拉何马州，麦当劳在全州范围内对儿童免疫活动进行宣传
公司公益事业营销	通过赞助、许可同意和广告的努力来提高公众对社会问题的关注	麦当劳赞助悉尼动物园一只名叫"Forest"的大猩猩，赞助期为十年，目的是保护濒危物种
公益事业关联营销	在宣布支持阶段，捐赠一定的收益给一些特定的事业	在每年的麦当劳开心节，麦当劳每卖出一个巨无霸或者比萨就从里面拿出一美元捐助给麦当劳叔叔儿童慈善基金
公司慈善事业	使用金钱、商品或者时间来帮助那些非营利组织、团体和个人	通过麦当劳叔叔之家慈善基金做出的贡献
公司社团参与	在社区内提供食物或者志愿服务	1997 年 12 月麦当劳给澳大利亚林区的救火消防人员提供餐食
商业行为的社会责任	采用和协调商业行为以保护环境、人权和动物权利	麦当劳要求供应商在养鸡场给母鸡提供足够的生存空间

资料来源：Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Hoboken, NJ: Wiley, 2004). Philip Kotler 和 Nancy Lee 版权所有。经 John Wiley & Sons 许可后使用。

盒子来装酸奶。这样，每年可以节省100万磅的塑料。而且，该公司还在包装盒上添加全球变暖、激素危害和转基因食品等信息。该公司还专门生产低脂酸奶，并添加了培养菌和食物增补剂等来提高人体的免疫力与预防疾病。Stonyfield Farm 采用的这些态度和理念，不仅没有降低公司的财务业绩，反而使公司成为美国三大酸奶品牌之一。[54]

对 4P 进行更新

麦卡锡（McCarthy）把不同的营销活动概括成四大类营销组合工具，即营销中所说的“4P”：产品（product）、价格（price）、地点（place）和促销（promotion）。其中，每类营销活动中所涉及的变量如图 1.4 所示。[55]

图 1.4
营销组合中的 4P 要素



然而，考虑到营销的广度、复杂性和丰富性（如全方位营销所描述的那样），上述 4P 还无法准确地反映全部营销活动。如果对其进行更新以便反映全方位营销理念的话，需要包括以下一组反映了现代营销现实并且具有代表性的营销概念：人员、流程、项目和绩效，如图 1.5 所示。

营销组合
4P
产品
地点
促销
价格

现代营销管理
新4P
人员
流程
项目
绩效

图 1.5
营销管理的演进

从一定程度上来说，**人员**（people）指的就是内部营销。也就是说，员工对营销的成功来说至关重要。如果组织员工不够优秀，那么很难设想营销可以获得持续的成功。换句话说，组织员工的素质直接影响了营销的成功程度。同时，它也意味着必须把消费者视作活生生的个体，并从广义的角度去理解其生活，而不是仅仅关注消费者购买和消费了什么样的产品或服务。

流程（process）是营销管理中所涉及的所有创造力、规则和结构。营销人员必须避免临时的规划和策略，并确保最先进的营销思想和观念能够在自己的营销决策和营销实施中发挥相应的作用。只有那些建立了一套正确的流程（用以指导营销活动或者项目）的企业，才有可能更好地建立起长期互惠的关系。此外，这里所说的流程还包括与企业产生创新性的思想和突破性的产品、服务及营销活动有关的流程。

项目（program）反映了企业内部与消费者直接相关的所有活动。其中，既包括传统的 4P，也包括和陈旧的营销观点不很匹配的其他营销活动。无论某项营销活动是在线上发生的，还是在线下发生的，也不论该项营销活动是传统的，还是非传统的，企业都应该对其进行整合，使所有营销活动都能够作为一个有机的整体（使得整体大于各项活动简单加总之和），并确保它们有助于实现企业的多重目标。

在全方位营销中，我们将*绩效*（performance）定义为：一系列可以从财务角度和非财务角度进行测量的结果指标（如利润、品牌或者顾客权益）。而且，所测量的已经超越了企业自身，包括对社会责任、法律、道德和相关社区的影响等。

最后，新的4P实际上适用于企业内部的*所有*方面。只有从这些方面考虑问题，管理人员才可能同企业的其他要素更为紧密地匹配起来。

营销管理的任务

以全方位营销哲学为基础，我们可以识别出一系列具体的任务，它们是成功的营销管理和营销领导所必须从事的工作。在本书中，我们将用下列情景来阐述这些任务（在下面的“营销备忘：营销人员经常会被问到的问题”中，列出了营销经理经常会提到的一些问题清单，所有问题都会在后面的章节中加以阐述）。

> 宙斯有限公司（Zeus Inc.，该名称为化名）同时在多个行业中展开经营活动，包括化学制品、照相机和胶卷。该公司设立了多个战略业务单位。目前，公司管理层正在思考其中一个事业部——阿特拉斯（Atlas）相机事业部——未来的经营战略。以前，阿特拉斯相机事业部生产的是35毫米胶片相机和数码相机。尽管宙斯有限公司具有庞大的市场份额，而且收入颇丰，但35毫米胶片相机市场正处于快速衰退阶段，其市场份额正在萎缩。比较而言，在快速成长的数码相机细分市场上，宙斯有限公司却面临着强大的竞争，而且其销售额增长相当缓慢。宙斯有限公司的管理层希望阿特拉斯相机事业部的营销团队制定出一套行之有效的“业务扭转计划”。

制定营销战略和营销计划

阿特拉斯面临的第一项任务，就是根据它在市场上的经验和核心能力识别出自己的长期机会（参见本书第2章）。当然，阿特拉斯也可以为胶片相机产品开发出更好的功能，也可以考虑设计摄像式相机，或者是利用自己在光学方面的核心竞争力设计出新的产品线——双筒望远镜和远程望远镜。无论选择哪一种发展方向，该事业部都必须制定出具体的营销计划，以便详细阐明即将实施的营销战略和营销战术。

获取营销洞见

阿特拉斯需要建立一个可靠的营销信息系统，以便清晰地监视营销环境的变化。一般而言，该企业的微观环境包括所有影响其相机生产和销售的组织或个人——供货商、营销中间商、顾客、竞争对手，其宏观环境包括影响其销售与利润的人口统计变量、经

营销备忘 营销人员经常会被问到的问题

1. 我们如何发现并选择正确的细分市场？
2. 我们如何使自己的产品与众不同？
3. 我们对只关心价格的顾客应该作出什么样的反应？
4. 我们如何同低成本、低价格的竞争对手进行竞争？
5. 我们在为每位顾客提供个性化产品方面到底还可以做什么？
6. 我们如何实现业务增长？
7. 我们如何建立更强大的品牌？
8. 我们如何减少获取顾客的成本？
9. 我们如何使顾客保持长久的忠诚？
10. 我们如何辨别哪个客户更重要？
11. 我们如何测量广告、促销和公共关系的投资回报率？
12. 我们如何提高销售人员的效率？
13. 我们如何建立多种渠道并有效地管理渠道冲突？
14. 我们如何使其他部门变得更加以顾客为导向？

济因素、物质因素、技术因素、政治因素、法律和社会因素及文化因素（参见本书第3章）。

阿特拉斯还需要建立一个可以依赖的营销调研系统。为了能够把营销战略转化成营销计划，营销管理人员必须测量市场潜力、预测市场需求并就营销费用、营销活动和营销资源的分配做出基本决策。要收集这些信息，营销管理人员可能会运用销售反应函数来进行测算，以便获取“在每个特定的营销活动上增加一定数量的营销预算会对销售和盈利产生什么样的影响”之类的信息（参见本书第4章）。

与顾客建立起联系

阿特拉斯必须考虑如何为自己所选择的目标市场创造价值，并与顾客建立起牢固的、有利可图的长期关系（参见本书第5章）。为此，该事业部需要先理解消费者市场（参见本书第6章）。该事业部需要弄清楚：谁购买了公司的相机？他们为什么购买？顾客关注哪种产品属性，又能够接受何种价格水平？他们在哪里购买公司的产品？同时，阿特拉斯事业部也在组织市场上出售自己的相机产品，其中包括大型企业、专业企业、零售商和政府机关（参见本书第7章）。在组织市场上做出购买决策的，通常都是采购代理或采购委员会。因此，该事业部还必须全面了解组织购买者是如何进行采购的。同时，也需要建立起一支训练有素的销售团队，以便更好地阐明公司产品的所有优点。

阿特拉斯并不想面向所有顾客进行销售，因此它还必须对市场进行细分，评估每个细分市场，并从中选择自己能够为其提供最好的产品与服务的目标市场（参见本书第8章）。

打造强势品牌

阿特拉斯必须搞清楚：对于消费者来说，宙斯有限公司品牌的优势和劣势在哪里（参见本书第9章）。在数码相机市场上，它的35毫米胶片相机产品是否会构成一定的障碍？假设阿特拉斯决定重点关注消费品市场，并为其制定合理的定位战略（参见本书第10章），它是否应该成为一个“凯迪拉克”式的名牌呢？是否应该通过卓越的服务和强大的广告攻势来收取溢价，并提供性能卓越的相机产品呢？还是应该提供低价的相机产品，并把对价格敏感的消费者作为自己的目标顾客呢？或是选择处于两者之间的某个定位呢？

此外，阿特拉斯还必须关注竞争对手的情况（参见本书第11章），了解竞争者的动向，并知道如何快速地做出反应。它可能会采取一些惊人之举。在这种情况下，它应该预测到竞争对手很可能会做出怎样的反应。

设计市场供应物

营销项目的核心就是产品——企业向市场提供的有形供应物，其中包括产品质量、设计、属性和包装（参见本书第12章）。为了获取竞争优势，阿特拉斯还可以提供各种服务，如租赁、送货、修理和培训等，并将其看作是整体产品的一部分（参见本书第13章）。

在营销决策中，另外一个重要因素就是价格（参见本书第14章）。阿特拉斯必须确定批发价、零售价、折扣、津贴和信用条件。而且，在价格决策中，所确定的价格水平应该与市场供应物的感知价值相对应。否则，顾客就会转而购买竞争对手的产品。

交付价值

阿特拉斯也必须决定如何向目标市场交付产品和服务的价值，这就涉及营销渠道。渠

道活动主要包括企业旨在确保顾客能够获取它的产品（并提供便利）而采取的所有活动（参见本书第15章）。同时，阿特拉斯必须识别、使用并链接各种营销手段，以便把产品和服务有效地交付给目标顾客。此外，它还必须了解各种类型的零售商、批发商和实体分销公司以及它们是如何作出决策的（参见本书第16章）。

传播价值

阿特拉斯还必须面向目标顾客，充分地传播体现在其产品与服务中的价值。此时，它可能会需要制定一套整合营销项目，以便实现每种传播活动贡献的最大化和综合效果的最优化（参见本书第17章）。同时，阿特拉斯还需要制定大众传播计划，其中包括广告、销售促进、事件促销和公共关系（参见本书第18章）。此外，它还应该制定人员传播计划，开展直复营销和互动营销活动，招聘和培训销售人员并对其进行有效的激励（参见本书第19章）。

实现长期成长

基于产品定位，阿特拉斯还必须从长远的角度出发，积极进行新产品的开发、测试，并及时投放到市场上（参见本书第20章）。在制定和实施这一战略的过程中，还必须充分考虑全球机会和挑战（参见本书第21章）。

最后，阿特拉斯还必须构建起能够实施营销计划的组织（参见本书第22章）。由于在实施营销计划的过程中情况往往多变，很可能会出现许多令人吃惊或不满意的地方，所以阿特拉斯还需要进行反馈和控制，以便评估其营销活动的效率和效果，并找到进行改进的方法。[56]

本章小结

1. 从管理的角度来看，市场营销就是一种组织职能，包括一套创造、传播和交付顾客价值的过程，以及以有利于组织和利益相关者的方式对顾客关系进行管理的过程。营销管理既是一门艺术，又是一门科学，是关于选择目标市场并通过创造、交付和传播优质顾客价值来建立、维持和强化顾客关系的艺术和科学。
2. 营销人员往往具有对需求进行管理的技能：他们致力于影响需求水平、需求时机和具体的需求构成。在市场营销中，营销人员往往会涉及许多营销对象，如商品、服务、事件、个人、地点、财产权、组织、信息和创意等。同时，市场营销也在不同的市场上发挥着自己的作用：消费者市场、组织市场、全球市场和非营利组织市场。
3. 市场营销不仅仅是营销部门的事。市场营销需要影响顾客体验的所有方面。为了创建强有力的营销组织，营销管理人员必须像其他部门中的管理人员一样考虑问题，而其他部门的管理人员则需要像营销管理人员那样来考虑问题。
4. 由于一系列重大社会因素的变化，顾客和企业都拥有了许多新的能力。所以，当今的市场已经与以前大不相同了。这些因素创造了新的机会和挑战。随着企业不断寻求实现卓越营销绩效的新方式，营销管理在最近几年里也发生了一系列重大的变化。
5. 在从事经营活动的时候，组织往往面临着五种不同的竞争观念：生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和全方位营销观念。其中，前三种观念在今天的用处是十分有限的。
6. 全方位营销观念的基础，是开发、设计和实施营销计划、营销过程和营销活动，并充分认识到它们的广度以及相互依赖性。全方位营销观念认为，市场营销中所有细节都是至关重要的，因此有必要从广义的视角、基于整合的观点来看待市场营销。全方位营销主要涉及四个方面：关系营销、整合营销、内部营销和社会责任营销。
7. 成功的营销管理包括一系列重要任务，主要包括设计营销战略和营销计划、获取营销洞见、与顾客建立联系、塑造强势品牌、设计市场供应物、交付与传播价值和实现长期成长。

营销应用

营销辩论 营销是创造需要还是满足需要?

人们常常把市场营销定义为用来满足人的需要和欲望。然而，批评家却认为，市场营销的作用不止于此，它还可以创造出以前并不存在的需要和欲望。根据这些批评的论点，营销人员实际上是鼓励消费者在那些自己实际并不需要的产品和服务上花费更多的钱。

辩论双方

正方：市场营销能够塑造消费者的需要和欲望。

反方：市场营销只能反映消费者的需要和欲望。

营销讨论 营销的变迁

考虑到市场营销中的广泛变化，你的周围也在发生这类变化吗？它们与主要的社会因素有关联吗？是哪些因素导致了这些变化？

卓越营销 耐克



耐克公司（Nike）始建于1962年，最初的公司名称是蓝带体育用品公司（Blue Ribbon Sports），主营体育用品。该公司特别关注专门为运动员设计高质量的跑鞋。其创始人菲利浦·奈特（Philip Knight）深信，只要将生产环节向国外转移，以富有竞争力的价格生产专门面向跑步者的高科技跑鞋是可行的。可以说，致力于为专业或准专业运动员设计创新运动鞋使得耐克在美国消费者中逐渐拥有了一大批忠实粉丝。

耐克公司认为金字塔式的影响力是不可小看的——虽然顶级运动员所占的比重不高，但他们的偏好或行为却可以对全体消费者的产品与品牌偏好产生十分重要的影响。因此，从一开始，耐克公司的营销活动就把获奖的运动员作为代言人。耐克公司的第一位代言人——史蒂夫·普里方丹（Steve Prefontaine）拥有玩世不恭的态度，与耐克公司的精神相吻合。

在1985年，耐克公司与一代运动新星——迈克尔·乔丹（Michael Jordan）签约，并让他担任公司的代言人。虽然迈克尔·乔丹当时还是一个新秀，但他体现了卓越的竞技水平。耐克公司这次的赌注获得了可观的回报：飞人乔丹系列篮球鞋非常畅销，仅第一年就为公司带来了超过1亿美元的销售收入。正如一位记者所言："很少有市场营销人员能够相对准确地识别出这些会在各自领域实现重大突破的运动员，并同他们签约，从而使公司的营销活动取得巨大成功。"

在1988年，耐克公司花费2000万美元第一次推出了"放胆做"（Just Do It）的广告活动。这项活动最终包括12场赛事直播，微妙地挑战了一代运动狂热者对目标的追求，从而很自然地体现了耐克公司借由运动表达的自强不息的理念。

随着耐克公司开始向欧洲市场扩张，该公司发现：对于欧洲人来说，美国风格的广告显得有些太激进了。耐克公司认识到了这样一种需要：在欧洲，耐克公司也必须设法使其品牌运动化，就像该公司以前在美国所做的那样。这就意味着耐克公司必须设法在欧洲建立起信任感，并加强耐克品牌与欧洲运动之间的关联度，特别是与足球的关联度。于是，耐克公司开始积极赞助青年联赛、当地俱乐部和各个国家队。"运动化"也要求消费者可以注意到运动员在使用耐克公司的产品，特别是获胜的运动员穿着耐克公司的产品。在1994年，耐克公司迎来了最大的转折，巴西队获得了世界杯冠军（这是耐克公司当时真正赞助过的唯一的一支国家队）。这一成功改变了耐克在欧洲的形象，从帆布胶底运动鞋的企业形象转变成代表情感、忠诚和身份的品牌形象。到了2003年，耐克公司海外市场的销售收入首次超过了美国市场的销售收入。

2007年，耐克公司收购了茵宝（Umbro）——一家生产足球鞋、足球运动服和足球设备的英国制造商。这次收购提高了耐克公司在足球领域的影响力，并使耐克公司成为世界上100多个职业足球队唯一的球衣供应商。

在2008年北京奥运会期间，耐克公司也努力开拓国际市场，尤其是中国市场。尽管公司的竞争对手阿迪达斯是奥运会的官方赞助商，但是耐克从国际奥委会那里获得了一项特别许可——在比赛中播放出现奥运会运动员的耐克广告。除此以外，耐克还赞助了许多运动队和运动员，其中包括大部分中国运动队以及美国男子篮球队中的11位著名的运动员。那一年，耐克公司在亚洲区

域的销售额增长了15%，达到了33亿美元，其国际部门的收入占到公司总收入的53%。有人认为，耐克在奥运会期间的营销策略比奥运会的官方赞助商阿迪达斯还要成功。

除了扩大其海外品牌的影响力之外，耐克公司还通过让顶尖运动员代言和消费者推广宣传项目等方式成功地涉足了包括运动鞋、运动衣和设备在内的新的产品类型。其中，耐克公司的高尔夫品牌（鞋、服装和装备）是由国际巨星泰格·伍兹（Tiger Woods）代言的，该品牌已经改变了高尔夫球选手的穿着方式。伍兹对高尔夫运动的巨大影响力以及他穿着耐克的方式已经把绿茵场变成了"高尔夫的时尚跑道"。除此以外，耐克还用超级明星来帮助建立与消费者的联系。在2009年，耐克公司在nikegolf.com网站上开辟了一个叫做"Tiger Web Talkback"的版块，球迷们可以在那里和泰格·伍兹在线讨论高尔夫。这是一个全国范围内的消费者体验日活动的一部分。在这个体验日活动中，还包括装备演示、长距离击球竞赛和店内特价品。

在网球方面，耐克公司则同玛丽亚·莎拉波娃（Maria Sharapova）、罗杰·费德勒（Roger Federer）、拉斐尔·纳达尔（Rafael Nadal）联合起来推广它的网球服和装备。在2008年温布尔登网球决赛中，费德勒对阵纳达尔，因为两人从头到脚都是耐克的产品，所以有人说这是一场价值1060万美元的5小时耐克广告。

耐克与七届环法自行车赛冠军兰斯·阿姆斯特朗（Lance Armstrong）的合作并不仅仅是为了卖耐克产品，而且还是为了宣传"Armstrong LIVESTRONG"（生活的强者阿姆斯特朗）活动。耐克设计、生产并销售了7000万个黄色的"LIVESTRONG"腕环，将所得8000万美元全部捐给了兰斯·阿姆斯特朗基金会。同时，在耐克公司的一系列商业广告中，还突出了阿姆斯特朗试图传达的生活态度：意志力、生命力、奉献。

为了提高篮球鞋和球衣的销量，耐克公司继续请像科比·布莱恩特（Kobe Bryant）和勒布朗·詹姆斯（LeBron James）这样的大牌球星担任代言人。此外，耐克公司还与著名的服装零售商Foot Locker共同建立了新的连锁店——House of Hoops，在里面只销售耐克的品牌产品，如匡威和乔丹。

最近，耐克公司在跑鞋领域的市场份额增长了60%，这主要得益于同苹果公司的合作。"Nike+"技术包括一个放在跑鞋里的传感器和一个与iPod、iTouch和iPhone匹配的接受器。当运动员跑步或者健身时，接受器就可以获取并显示跑步的里程、热量消耗值和步伐等数据，并且会将这些数据储存起来以供下载。现在，"Nike+"已经成为世界上最大的跑步俱乐部。

在2008年和2009年，"Nike+"俱乐部主办了"世界齐跑的一天"（Human Race 10K）活动，这是世界上最大的、也是全球唯一虚拟的比赛。在2008年，这项活动有78万人参加。在2009年，参加的人数超过了上一年度的78万。跑步者在线报名，使用"Nike+"技术，并在比赛当天选定路线，然后在这一天的任何时候跑1万米的路程。下面需要做的就是：把数据从传感器中下载下来，然后把每一位赛跑者的官方耗时张贴出来，就可以和全世界其他选手的耗时进行比较了。

与许多公司一样，耐克公司正在试图让公司和产品变得更加环保。然而，和许多公司不同的是：耐克并没有在这方面进行多少宣传。一位品牌顾问解释说："耐克意味着胜利。可持续发展跟耐克品牌有什么联系呢？"耐克公司管理人员也认为，宣传生态友好的消息可能会在某种程度上弱化该公司的高科技形象。因此，耐克公司暂不会在回收旧鞋然后做成新鞋这方面做出尝试。

今天，耐克占据全球运动鞋市场的31%，占据美国市场的50%。而且，耐克公司的产品范围也在快速膨胀，从手表到滑板，再到游泳帽等。公司的长远政策仍然聚焦在篮球、跑步、足球、女式健身、男式训练和运动文化上。随着耐克向公司区域市场和产品类别的成功扩张，耐克公司已成为世界第一大运动鞋服制造商。在2009财年，该公司的收入已经超过了190亿美元。

问题

1. 你是否赞同耐克公司的核心营销战略？理由是什么？该公司的核心营销战略的相关风险可能包括哪些？
2. 如果你是阿迪达斯总裁，你会怎样与耐克公司进行竞争？

资料来源：Justin Ewers and Tim Smart, "A Designer Swooshes In," *U.S. News & World Report*, January 26, 2004, p.12; "Corporate Media Executive of the Year," *Delaney Report*, January 12, 2004, p.1; Barbara Lippert, "Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades," *Adweek*, November 17, 2008; "10 Top Nontraditional Campaigns," *Advertising Age*, December 22, 2003, p.24; Chris Zook and James Allen, "Growth Outside the Core," *Harvard Business Review*, December 2003, p.66; Jeremy Mullman, "NIKE: What Slowdown? Swoosh Rides Games to New High," *Advertising Age*, October 20, 2008, p.34; Allison Kaplan, "Look Just Like Tiger (until you swing)," *America's Intelligence Wire*, August 9, 2009; Reena Jana and Burt Helm, "Nike Goes Green, Very Quietly," *BusinessWeek*, June 22, 2009.

卓越营销 谷歌



在1998年，两位斯坦福大学的博士研究生拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）组建了一家搜索引擎公司，命名为“谷歌”（Google）。这个名字代表着一个数目googol，即10的100次方，它意味着该公司帮助用户在网上找到大量有用的数据。谷歌的目标是“整合全世界的数据，让它们变得随处都可以便利地获取而且更加有用”。从一开始，谷歌公司就努力成为一家优秀的企业。它给员工提供舒适的工作环境，有较强的道德意识，有著名的公司信条“不做坏事”。

谷歌公司通过坚持经营核心业务并且不断创新而成为互联网搜索引擎领域的市场领先者。随着谷歌公司发展成为网络用户在线搜索信息的主要平台，该公司成功地吸引了大量的广告商。谷歌公司主要依靠为广告商提供“搜索广告”来盈利：这种搜索广告通常以小的文本框形式出现在搜索结果的周围，广告商按照使用者点击的次数付费。谷歌的搜索广告项目叫“AdWords”，把搜索界面的部分空间卖给由几个关键词链接的广告。谷歌公司通过拍卖方式，把重要的关键词和页面卖给出价最高的竞标者。谷歌公司最近又增加了一个项目——“AdSense”。任何网站均可免费申请加入谷歌公司的AdSense项目，成为谷歌的内容发布商。作为内容发布商可以在自己网站上显示相关的谷歌关键词广告，谷歌根据会员网站上显示的广告被点击的次数来支付佣金。

除了为广告商们提供在线的“不动产”以外，谷歌公司还通过提供工具为广告商增加价值，以便使他们可以更好对广告进行定位并了解广告的营销效果。谷歌为广告商提供了免费的搜索分析系统（Google Analytics），可以提供一份自定义的报告或是相关指标数据，详细描述互联网用户是怎样找到这个网站的，他们浏览或点击了什么广告，他们从事了什么活动，以及产生了多少流量等。谷歌公司的客户Discount Tire轮胎折扣店能够识别出访客在哪里出现了问题，是什么问题使他们放弃购买的。然后，Discount Tire据此修改了自己的网站，并且更新了关键字搜索之后，该公司的销售额在一周之内增长了14%。

谷歌公司支持这样一种营销模式：持续监视和优化广告资源和预算。这种模式能够提供实时的数据，从而可以对网络营销活动进行实时的改进和完善。谷歌公司把上述这种方式称为“营销资产管理”，意思是说需要像资产组合中的资产管理那样来对广告进行管理，而且要根据市场条件的状况对广告进行管理。与实施几个月之前所制定的营销计划不同，企业可以利用所搜集的实时数据来优化营销活动的效果，并使企业可以对市场做出快速的反应。

在过去的10多年时间里，谷歌公司不仅提供了搜索方面的服务，而且还提供大量的其他服务、应用程序和工具。谷歌公司免费发布产品，这为该公司销售额外的定向广告空间提供了大量机会。因为谷歌97%的收益来源于在线广告，所以新的广告空间对于谷歌公司的成长来说是十分重要的。

谷歌公司的产品和服务可以分为五个种类，分别是：桌面产品、移动产品、网络产品、硬件产品和其他产品。其中，桌面产品包括可以独立使用的应用程序，如谷歌地图（使用卫星图像和航拍图像的虚拟地球）、谷歌浏览器（网页浏览器）、谷歌YouTube（谷歌在2006年花16.5亿美元收购了在线视频网站YouTube），以及桌面扩展产品，如谷歌工具栏（浏览器工具栏）；移动产品包括为手机提供的全部应用程序；网络产品主要分为以下几个部分：广告（如AdWorks、DoubleClick和Click-to-Call）、交流和发布（如谷歌文档、谷歌日历、谷歌小工具及实时通信和协作的在线工具Wave）、开发（如Android和谷歌代码）、地图（如谷歌星空和谷歌地图）、搜索引擎（如Google Dictionary、Google Alerts和Google Scholar）和统计数字（如Google Trends和Google Analytics）。

谷歌公司的产品开发阶段始于谷歌实验室。在这里，可以找到待测试的新产品清单。接下来，会进入Beta测试阶段。这时，谷歌公司会邀请用户进行早期原型测试。一旦产品通过测试并且准备向社会大众发布，就进入到了谷歌核心产品的黄金阶段。例如，谷歌语音（Google Voice）目前正处于Beta测试阶段，它为用户提供一个谷歌手机号码，可以与家庭、办公室和手机号码联系起来，用户可以自由选择决定在有电话打来的时候连接到哪一部电话上。由于谷歌语音的复杂性和受欢迎程度，用户只在收到邀请时才能注册使用。

谷歌公司并没有在传统广告上投入很多钱。最近，谷歌公司正在努力吸引微软产品的使用者，希望他们使用谷歌公司的“云计算”应用程序，而不是微软的操作系统和办公软件。通过“Going Google”功能，用户可以从网页浏览器中获取自己的文件和应用程序，而不用实际拥有实体的基础设施和软件。2009年，谷歌为Google Chrome（一个微软IE浏览器的代替品）推出了第一个电视广告。

同时，谷歌公司在移动通信领域也做了一次豪赌。在2008年向市场投放了Android移动操作系统之后，谷歌公司和苹果公司的iPhone产品开始了正面的竞争。尽

管许多人都更喜欢苹果公司的平台，但也有评论家肯定了Android的优势。最重要的是：Android是免费的、开源的，并且有几百万美金的投资为后盾。这表明谷歌公司希望和自己的合作伙伴一起开发和设计Android系统。此外，在美国，苹果公司只支持AT&T网络。与此同时，大量的AT&T的竞争对手则支持Android系统。如果谷歌公司能够让大量的消费者使用智能手机，那么它能在移动广告方面挣很多钱。一名分析师指出："谷歌公司正在试图使自己占得先机。当移动广告成为一种主流的时候，谷歌公司就成为主要的竞争厂商了。移动显示将是谷歌公司的重要增长领域。"

谷歌公司的目标是在网络上接触到尽可能多的顾客，而无论他们是采用计算机上网，还是使用手机上网。上网的用户越多，谷歌公司的广告就卖得越好。谷歌公司的新产品也能满足这个目标，并让顾客的网络体验更加个性化。例如，谷歌公司开发了这样一个程序：它允许用户在谷歌地图上标记自己当前的位置，点击本地标签，就可以获取有关本地餐馆、酒吧和娱乐场所等方面的信息。

自创建以来，谷歌公司及其品牌就取得了巨大的成功。谷歌公司在2009年的一次一小时的断电，就让全世界的网络流量下降了5%。在2009年，谷歌公司在美国搜索引擎市场占有65%的份额，明显高于雅虎20%的市场份额。从全球范围来看，谷歌公司也具有主导优势，占有89%的市场份额，而雅虎只有5%，MSN只有3%。在2008年，谷歌公司的盈利达到了210亿美元，并被评为世界上最知名的品牌之一，其品牌价值高达860亿美元。

问题

1. 谷歌公司经营着众多的业务与产品，该公司的核心品牌价值观是什么？
2. 谷歌公司未来会成为什么样的公司呢？考虑到在云计算方面与微软公司、在智能手机方面与苹果公司的竞争，你认为谷歌公司目前的策略正确吗？

资料来源：www.google.com；Catherine P. Taylor, "Google Flex", *Adweek*, March 20, 2006, cover story；Richard Karpinski, "Keywords, Analytics Help Define User Lifetime Value," *Advertising Age*, April 24, 2006, p.S2；Danny Gorog, "Survival Guide," *Herald Sun*, March 29, 2006；Julie Schlosser, "Google," *Fortune*, October 31, 2005, pp.168—69；Jefferson Graham, "Google's Profit Sails Past Expectations," *USA Today*, October 21, 2005；Dan Frommer, "BrandZ Top 100 2008 Report"；"Google's Android Mobile Platform Is Getting Huge," *Advertising Age*, October 8, 2009；Rita Chang, "Google Set for Richer Advertising on Smartphones," *Advertising Age*, October 5, 2009。



第2章
制定营销战略与营销计划

Chapter 2　Developing Marketing Strategies and Plans

本章我们将讨论以下问题：

- 市场营销是如何影响顾客价值的？
- 组织的不同层面是如何进行战略计划的？
- 市场营销计划通常都包括哪些内容？



雅虎在努力应对谷歌等对手的竞争方面，还面临着许多战略挑战。

在营销管理过程中，关键要素是能够指导营销活动的、具有远见卓识的、富有创造性的营销战略和营销计划。一般而言，制定能够经受时间考验的、正确的营销战略，往往需要把规范性和灵活性有机地结合起来。一方面，企业必须要坚持一种有效的战略；但另一方面，企业也必须不断地运用新方法来改进自己的战略。同时，企业也必须为组织内部的一系列产品和服务制定相应的战略。

因为要避开同谷歌和其他竞争对手的竞争，所以雅虎（Yahoo!）面临很多战略挑战。

在1994年，喜欢网上冲浪的斯坦福大学校友创建了雅虎公司。在硅谷这样群雄逐鹿的竞争环境中，雅虎从创建时的一家很小的企业快速成长成为很有影响力的网络媒介企业。雅虎除了努力做好搜索引擎业务以外，也努力拓展其他业务。例如，雅虎公司曾经自豪地指出："雅虎不仅为人们进行搜索提供了平台，而且也是人们交流与购物的场所。并且，是集上述三大功能为一体的唯一一家企业。它的业务范围包括电子邮件、新闻、天气、音乐、照片、游戏、购物、拍卖和旅游等。其中，雅虎公司的大部分收入来自广告，但该公司同时也从网上个人广告、邮件高级服务和小企业业务服务等项目订阅中获得利润。虽然雅虎努力通过大量富有原创性的内容来获取相对于谷歌的竞争优势，但谷歌在搜索引擎、电子邮件和相关服务方面的竞争地位却大幅上升，成为富有优势的领先者，并因而受到广告商的青睐。不过，雅虎公司收购了照片共享服务商Flickr、社会化书签（或称"网络收藏夹"）管理器Del.icio.us和在线视频编辑网站Jumpcut，从而强化了自己的竞争能力。同时，雅虎公司以5.79亿美元收购了Kelkoo网站（欧洲一家比较购物网站），以10亿美元现金收购了阿里巴巴（中国的一家电子商务网站）46%的股权。这两次收购在一定程度上推动了雅虎公司在欧洲和亚洲的持续性全球成长过程。雅虎同微软就可能的并购谈判持续了长达10年的时间，并在2009年6月达到了顶点：允许微软全面接入雅虎搜索引擎，并在微软未来有关它自己的搜索引擎必应（Bing）的一系列项目中加以应用。然而，雅虎公司首席执行官卡罗尔·巴茨（Carol Bartz）在该公司未来如何发展方面还面临许多难题。[1]

本章首先探讨战略营销在顾客价值创造中的作用，然后从不同视角探讨营销计划问题，并阐述如何制定正式的营销计划。

市场营销和顾客价值

任何企业的任务都是向顾客交付价值并从中获取相应的利润。在高度竞争的经济中，随着理性顾客数量变得越来越多，他们面临着越来越多的选择。这样，只有对价值交付过程进行调整，并选择、提供和传播优异的价值，企业才能取胜。

价值交付过程

传统的营销观念是企业生产产品，然后进行销售。依照这种观点，市场营销是发生在销售阶段。对于奉行这种传统观念的企业而言，只有在产品短缺的经济中，由于消费者不太关心质量、属性或风格，企业才具有最大的成功机会。例如，在发展中国家市场上，基本的生活必需品就属于这种情况。

然而，这种传统的观念在人们面临着大量选择的经济条件下是不适用的。因此，大众市场实际上会裂变为众多的细分市场，而每个细分市场又具有不同的需要、感知、偏好和购买标准。明智的竞争企业必须面向清晰界定的目标市场设计并提供相应的产品或服务。在这种情况下，一种新的业务流程观就应运而生了，并把市场营销放在整个计划的**开始**。与强调制造然后进行销售相反，现在的企业往往都把自己视为价值交付过程的一部分。

价值的创造和交付过程可以分为以下三个阶段。[2] 第一阶段是**选择价值**（choosing the value），这是在创造任何产品之前市场营销都必须先做的"功课"。营销人员必须对市场进行细分，选择适当的目标市场，开发市场供应物的价值定位。我们所说的"市场细分、目标市场选择和定位"就代表着战略营销的核心内容。一旦业务单位选择好了价值，第二阶段就开始了，那就是**提供价值**（providing the value）。营销中必须确定特定产品的属性、价格和分销。第三阶段的任务，就是利用销售人员**传播价值**（communicating the value）。在这一阶段中，通过组织销售人员、促销、广告和其他传播工具来宣告产品的诞生、投放并进行产品促销。实际上，在产品开发出来之前，价值交付过程就已经开始了。然后，伴随着产品的开发和市场投放等过程，价值交付过程会一直持续下去。当然，在上述三个阶段中，都会发生相应的成本。

价值链

哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael Porter）提出了**价值链**（value chain）的概念。作为可供企业使用的一种战略工具，它有助于管理人员识别能创造更多顾客价值的各种途径。[3] 根据这个模型，每家企业都包括彼此存在协同的设计、生产、营销、交付和支持其产品的一系列活动。价值链主要包括九项相互关联的战略活动——五项基础活动和四项辅助活动，它们都在特定的业务中创造着价值，并产生相应的成本。

基础活动（primary activities）包括企业购进原材料（内部物流）、进行加工并生产出最终产品（生产运营）、将其运出企业（外部物流）、上市销售（营销与销售）和提供售后服务（服务）这一系列依次进行的活动。**辅助活动**（support activities）包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施建设——企业会设立专门的部门分别从事上述辅助活动。而且，企业的基础设施涵盖了企业的一般管理成本、计划、财务和会计、法律和政府政策等。

企业的任务就是检查每项价值创造活动的成本和运营状况，并寻求改进措施。管理人员应该对竞争对手的成本和经营状况做出估计，并以此为**标杆**（benchmarks）来衡量本企业经营业绩的好坏和成本的高低。同时，他们还应该领先一步，研究世界顶级企业的"最佳实践"。在实践中，可以通过咨询顾客、供应商、分销商、金融分析师、商业协会和期刊来识别到底哪些企业是最好的企业。而且，即使对于最好的企业而言，它也可以通过与其他行业的企业比较（如果必要的话）来进行标杆管理，从而提升自己的绩效水平。例如，为了确保自己的公司目标更富有创新性，通用电气公司就把宝洁公司视为标杆，进行标杆管理，开发并完善自己的最佳实践。[4]

企业的成功不仅取决于各个部门完成其本职工作的质量，更取决于企业是否能够协调好各个部门的工作，以便更高效地完成核心业务流程。[5] 这里所说的**核心业务流程**（core business processes）主要包括：

- **市场感知过程**：包括收集市场信息、在企业内部发布市场信息和对市场信息作出反应的所有活动。
- **新产品开发与实现过程**：包括在预算范围内进行研究与开发和快速投放高质量的新产品的所有活动。
- **顾客获取过程**：包括界定目标市场和探察潜在的新顾客的所有活动。
- **顾客关系管理过程**：包括加深对顾客的理解、构建顾客关系和向目标顾客提供定制化产品与服务的所有活动。
- **订单履行过程**：包括接收和批准订单并按时装船和取得货款的所有活动。

一些实力雄厚的企业正在进行工作流程的再造，正在创建跨职能的团队，并让这种

团队负责每个流程。[6] 在施乐公司，顾客运营团队把销售、运输、安装、服务和账单处理等活动联系起来，以便确保各项活动之间能够紧密衔接、相互配合。在实践中，成功的企业往往是利用跨职能团队对核心业务流程进行卓越管理的企业。AT&T、律商联讯（LexisNexis）和普惠（Pratt & Whitney）已经着手对员工进行重组，把他们纳入各个跨职能团队中去。此外，在非营利组织和政府组织中，也存在着跨职能团队。



普惠公司利用跨职能员工团队来开发产品，如本图所示的4000系列飞机引擎。

为了获得成功，企业还需要超越自身的运营管理环节，深入分析供应商、分销商和最终顾客的价值链，以便寻求更大的竞争优势。实际上，现在有许多企业都跟特定的供应商及分销商建立起合作伙伴关系，以便创造优异的**价值交付网络**（value delivery network），或称之为**供应链**（supply chain）。

索　尼

在2009年5月，索尼公司发出声明：在未来两年时间里，将裁掉一半的供应商，使供应商数量保持在1200个左右，以便增加从每一家供应商那里所购买的零部件和原材料的数量，从而降低单位采购成本和采购总成本。对此，有些股票分析师积极地评价这一新闻，并认为这表明该企业将致力于流程再造。然而，也有些分析师认为这一新闻并不乐观。例如，瑞穗投资者证券公司（Mizuho Investors Securities）的分析师仓桥延巨(Nobuo Kurahashi)认为："我不知道这样是否有效，因为这只是运营流程的精简，可能并不会很快就简单地对提高利润产生积极影响，也未必能够取得立竿见影的效果。"[7]

核心竞争力

从传统的意义上讲，企业往往拥有和控制着在某一领域中展开经营活动所需要的大部分资源——人力、原材料、机器、信息和能源等。但现在的情况已经发生了变化，只要能够提高质量或降低成本，许多企业都倾向于在非核心资源方面实施资源外取。

这时，关键是掌握和培育企业开展经营活动所必需的核心资源和能力。很多纺织业、化工和电子产品企业都不自己制造产品，因为离岸生产更富有竞争力。然而，它们总是关注于企业的核心竞争力，如产品设计、开发和营销等。一般来说，**核心竞争力**（core competency）应该具有以下三个典型特征：（1）它是竞争优势的源泉，并能够对顾客感知利益作出重大贡献；（2）在市场上具有广泛的应用性；（3）竞争者很难模仿。[8]

具有**独特能力**（distinctive capabilities）的企业，在很多业务流程中都有卓越表现的企业，往往能够获得竞争优势。沃顿商学院教授乔治·戴（George Day）认为，市场驱动型组织往往在以下三种独特能力方面有着卓越的表现：市场感知能力、顾客联系能力和渠道连接能力。[9] 就市场感知而言，乔治·戴认为，许多机会和威胁往往都是从业务边缘中的微弱信号开始的。[10] 为此，他还专门为形成外围视野和构建机敏型组织的战略及其实用工具设计了系统的流程。在实践中，具体可以通过回答与下面三个方面相关的问题来实现，即吸取过去经验、评价现在和设想未来。

竞争优势最终来源于企业是否能够在下面的工作中取得卓越的绩效：使核心能力和独特能力与紧密交织在一起的活动系统匹配起来，这种匹配程度将直接决定企业竞争优势的强弱。例如，竞争对手发现实际上很难模仿美国西南航空、沃尔玛或者宜家。之所以这样，主要是因为竞争对手无法模仿这些企业的活动系统。

为了实现核心竞争力的最大化，企业往往必须在组织重组与协调方面有卓越的表现。为此，成功的企业往往遵循以下三个步骤：（1）重新界定业务概念或"大智慧"；（2）重新划定企业的业务范围；（3）重新定位企业的品牌个性。下面就来看看柯达公司是如何对其业务重新进行调整和重组的。

柯　达

随着数字化时代的到来和利用计算机进行存储、共享和打印相片能力的增强，柯达公司（Kodak）不论是在网络上，还是在实体零售店里，都面临着比以往更加激烈的竞争。在2004年，柯达公司跌破道琼斯工业平均指数之后（在此之前，该公司已连续70多年维持在道琼斯指数平均水平以上），柯达公司就开始了痛苦的改革历程。这项改革从拓展数码相机、打印机以及其他数码设备的生产开始，并试图增加利润较高的医疗成像设备的市场份额。然而，进行市场转型并非易事，而且往往面临诸多挑战。在2004—2007年期间，柯达公司总共削减了30000个工作岗位，并收并购了一系列企业，组建了柯达公司的图像信息部门。在2006年，柯达公司宣布将外购数码相机（即资源外取），而不再是自己生产。柯达公司不仅要说服顾客去购买它的数码相机和家庭打印机，而且还要建立起"最方便、最便宜的数字图片处理服务供应商"的品牌形象。目前，该公司更是面临着来自索尼、佳能和惠普等大型企业的激烈竞争。[11]



柯达公司创建了很多照片服务台，以便使顾客随时随地都能方便地打印数码照片或者扫描图片。

全方位营销导向和顾客价值

有一种全方位营销观认为，全方位营销是"对价值探索、价值创造和价值交付过程进行整合，目的是与利益相关者建立起令人满意的、长期互动关系"。[12] 根据这一观点，全方位营销的成功运用往往需要对能够快捷交付优质产品和服务的价值链进行管理。通过扩大顾客份额、建立顾客忠诚度、获取顾客终身价值，全方位营销可以促使利润不断增长。全方位营销主要强调三个关键的管理问题：

1. **价值探索**（value exploration）——企业如何发现新的价值机会；
2. **价值创造**（value creation）——企业如何更有效地提供更有前途的、更有吸引力的新价值产品或服务；
3. **价值交付**（value delivery）——企业如何使用自己的能力和基础设施更有效地交付新的价值产品或服务。

战略计划的主要角色

成功的营销往往要求企业具有了解、洞察、交付、捕捉和维持顾客价值的能力。在实践中，只有少数企业能够力压竞争对手，成为大师级的营销企业（参见表2.1）。这些企业都是以顾客为中心的，而且其组织结构可以确保它们能够对不断变化的顾客需求作出有效

表 2.1 一些大师级营销企业的例子

Amazon.com	Electrolux	Progressive Insurance
Bang & Olufsen	Enterprise Rent-A-Car	Ritz-Carlton
Barnes & Noble	Google	Samsung
Best Buy	Harley-Davidson	Sony
BMW	Honda	Southwest Airlines
Borders	IKEA	Starbucks
Canon	LEGO	Target
Caterpillar	McDonald's	Tesco
Club Med	Nike	Toyota
Costco	Nokia	Virgin
Disney	Nordstrom	Walmart
eBay	Procter & Gamble	Whole Foods

反应。同时，这些企业也都构建了卓越的营销部门，而且其他部门（如生产、财务、研发、人力资源和采购等部门）也都接受了“顾客就是上帝”的观点。

为了确保自己能够选择和从事正确的活动，营销人员必须对以下三个关键领域的战略计划活动给予最高程度的重视：（1）把企业的业务作为一项投资组合进行管理；（2）通过分析市场增长率和企业在市场中的地位及其匹配程度来评估每项业务的优势；（3）制定相应的战略。对于每一项业务而言，企业也都应该制定出一个包括长远目标的业务规划。

对于许多大型企业而言，一般包括四个组织层次：公司层、部门层、业务层和产品层。其中，公司总部负责设计公司的战略计划，以指导整个公司的运作，统筹总部给每个业务部门提供多少资源以及开发和放弃哪些业务等等。然后，每个部门也都必须制定相应的部门计划，以便把公司所给予的资金分配给下属的各个业务单位。当然，各业务单位也必须制定业务单位战略计划，以确保该业务单位在将来是有利可图的。最后，在每个业务单位的各个产品层次上（产品线、品牌），也要制定相应的营销计划，以便在特定的产品市场上实现预定的目标。

营销计划（marketing plan）是指导和协调市场营销努力的核心工具。一般而言，营销计划的制定包括两个层次：战略营销计划和战术营销计划。其中，**战略营销计划**（strategic marketing plan）是在分析当前最佳市场机会的基础上确定目标市场并提出价值主张；**战术营销计划**（tactical marketing plan）则描绘了特定时期的营销战术，包括产品特征、促销、销售规范、定价、销售渠道和服务等。图 2.1 勾勒出营销计划的制定、实施和控制的整个过程。接下来，本书将逐一分析组织在四个层面上的计划过程。

图 2.1 战略计划、实施和控制过程

公司和部门的战略计划

有些公司赋予其下属业务单位很大的自主权，由它们自己决定自己的销售额、利润和战略；而其他一些公司则为其业务单位制定明确的目标，但允许它们自己制定实现这些目标的战略；此外，也有些公司为每个业务单位制定目标，并参与制定具体的业务单位战略。

所有公司总部都从事以下四项计划活动：

1. 确定公司使命；
2. 建立战略业务单位；
3. 为每个战略业务单位配置资源；
4. 评估增长机会。

下面，我们就分别阐述如上所述的每一项计划活动。

确定公司使命

组织存在的目标是为了完成某些目标，如制造汽车、提供贷款和提供住宿等。随着时间的推移，组织的使命可能会发生变化，以便利用新的机会或对新的市场条件作出反应。亚马逊就调整了自己的使命，正在从全球最大的网络书店转变为全球最大的网络商店。eBay 的使命从经营在线的受托拍卖业务转变为所有商品的拍卖。

在确定自己的使命时，企业不妨参考彼得·德鲁克的五个经典问题：[13] 我们的企业是干什么的？顾客是谁？我们对顾客的价值是什么？我们的业务将是什么？我们的业务应该是什么？这些听上去很简单的问题，却正是公司必须时时作出回答的最大难题。成功的公司经常会向自己提出这些问题，并作出慎重而全面的解答。

组织制定**使命声明**（mission statements）的目的，是使管理人员、员工和顾客可以共享公司的使命（在许多情况下是这样）。一份有效而清晰的使命声明，往往可以使员工对组织目标、方向和机会达成共识，并提供有效的指导。

当公司的使命能够反映公司的愿景——一个“几乎不可能实现的梦想”——从而可以在未来的 10 年到 20 年里为公司提供发展方向时，就达到了使命的最高境界。索尼公司的前任总裁盛田昭夫（Akio Morita）希望每个人都可以携带供个人使用的可移动音响，结果他的公司就发明了随身听和 CD 随身听。弗雷德·史密斯（Fred Smith）希望“无论在美国的哪一个地方，邮件的到达时间都不迟于第二天早上 10 点半”，结果他创建了联邦快递（Federal Express）。

好的使命声明往往具有以下五个显著特点：

1. **它们集中在有限的目标上。**“我们要生产最高质量的产品，并以最低的价格建立最广泛的分销网络和提供服务。”这听上去还不错，但实际上却由于目标太多而导致目标不明确。
2. **使命声明应该强调公司的主要政策和价值观**，并有助于对员工的自主范围进行限制，从而使员工的努力与组织目标保持一致。
3. **使命声明应该明确公司想要参与竞争的主要领域与范围**。表 2.2 总结了使命声明的一些关键维度。
4. **使命声明必须立足于长期视角。**使命声明必须具有持久性，管理人员只有在使命变得与企业目标完全不相关时，才可以改变或调整公司使命。
5. **使命声明应该尽可能简单、容易记忆和意味深长。**营销咨询专家——盖伊·川崎（Guy Kawasaki）甚至提倡用三到四个词来概括公司使命（用来替代较长的使命声明），如玫琳凯（Mary Kay）提出的“丰富女人生活”（Enriching Women's Lives）的使命声明。[14]

下面给出了一组有意思的比较：其中，左边是相对含糊的使命声明，右边是谷歌的使

命声明和经营哲学。

通过创新而比竞争对手更快、更好、更全面地交付顾客价值和顾客领导地位，以提升产品牌的总价值。	**谷歌使命** 组织全世界的信息资源，使每一用户都能轻易地获得对他们有用的信息。
通过把最好的展现给你，我们可以塑造品牌并使世人更加快乐。	**谷歌哲学** 永不满足。 1. 以顾客为中心，所有其他规则都要遵循这一条。 2. 最佳做法是把一件事做到最好。 3. 快比慢好。 4. 民主在网络上是行得通的。 5. 并不是只有在工作时人们才需要获取信息。 6. 不昧良心照样可以赚钱。 7. 你总可以获得更多的信息。 8. 对信息的需求是无界的。 9. 不穿西装，照样可以认真工作。 10. 没有最好，只有更好。[15]

表 2.2 在使命声明中指出竞争领域和边界

- **产业领域** 有些公司只参与一个行业的经营活动，有些公司则只限于经营一系列相关行业的产品，有些公司则只限于经营工业品、消费品或服务。例如，卡特彼勒（Caterpillar）公司关注于工业产品，而约翰迪尔（John Deere）公司则同时经营工业品与消费品。

- **产品和应用领域** 企业需要界定其所供应产品的范围和应用领域。例如，St. Jude Medical 公司的目标是："投身于医疗科技和服务，以使医生有更多的控制权，并在推动医疗实践进步的同时成功治疗每一位病人。"

- **能力领域** 企业需要界定自己希望掌握和充分运用的技术与其他核心能力领域。例如，日本 NEC 在计算机、通信和集成组件方面拥有核心能力，它能够生产便携式电脑、电视接收机、手提电话等产品。

- **细分市场领域** 企业希望提供产品或服务的市场类型或顾客类型，即细分市场。有些公司只为上流社会市场提供产品或服务。例如，阿斯顿马丁（Aston Martin）公司只生产高级轿车。嘉宝（Gerber）公司则主要为婴儿市场提供产品与服务。

- **垂直渠道领域** 这指的是企业所希望的渠道层级的数量，包括企业参与其中的、从原材料到最终产品再到分销的整个过程。其中，一个极端是企业拥有庞大的垂直渠道领域。例如，American Apparel 服饰在洛杉矶市中心的一栋建筑物里从事染色、设计、裁剪、营销和分销等所有活动。另外一个极端是企业根本就没有垂直结合，就像是一家"空壳公司"，几乎把所有产品和服务的生产都外包给其他供应商。例如，Metro International 在 16 个国家印刷了 34 种当地免费的杂志。它几乎没有自己的记者和印刷机。它主要从其他新闻渠道购买一些新闻（文章），然后把所有的印刷工作和大部分分销工作外包给第三方。[16]

- **地理区域领域** 企业希望开拓的区域、国家或国家集团的范围，就是这里所说的地理区域范围。一个极端是公司只在一个特定的城市或一个州展开经营活动，另外一个极端是像德国邮政敦豪（Deutsche Post DHL）和荷兰皇家壳牌（Royal Dutch Shell）这样的跨国公司，它们在 100 多个国家和地区都有自己的业务。



American Apparel是典型的垂直一体化的企业，在加利福尼亚洛杉矶的工厂里从事所有活动。

建立战略业务单位

公司常常根据产品来界定自己所从事的业务：它们在从事“汽车业”或“服装业”等。但是，**市场界定**（market definitions）把业务看成是顾客满足的过程。产品是短暂的，而基本需要和顾客群体则是永恒的。运输是一种需要，马车、轮船、汽车、火车、飞机和卡车都只是为了满足这种需要而生产的产品而已。

基于顾客需求来界定业务，往往可以帮助企业找到潜在的成长机会。表2.3列举了从产品导向转向市场导向的例子，特别强调了目标市场的界定和战略市场的界定之间的差异。

目标市场的界定（target market definition）关注的是向现有市场出售商品或服务。例如，百事可乐公司如果把自己的目标市场界定为“每个希望喝可乐饮料的人”，这就意味着百事可乐公司的竞争对手就是其他的可乐公司。**战略市场的界定**（strategic market definition）关注的则是潜在市场。如果百事可乐公司认为顾客购买可乐是为了解渴，那么

表 2.3 产品导向型和市场导向型对业务的不同界定

公司	产品界定	市场界定
太平洋联合铁路公司（Union Pacific Railroad）	我们经营铁路。	我们运输货物和旅客。
施乐	我们生产复印设备。	我们帮助提高办公效率。
Hess Corporation	我们销售汽油。	我们提供能源。
派拉蒙电影公司（Paramount Pictures）	我们拍摄电影。	我们提供娱乐。
大英百科全书（Encyclopaedia Britannica）	我们出版书籍。	我们传播知识。
开利（Carrier）	我们制造空调和炉子。	我们提供家庭气候控制设备。

它就应该把包括非可乐软饮料、瓶装水、果汁、茶和咖啡在内的生产商也看作自己的竞争对手。为了更好地参与竞争，百事可乐公司可能会决定销售其他饮料——成长前景诱人的其他饮料产品。

一般而言，可以从以下三个方面来界定一个业务领域：顾客群、顾客需要和技术。[17] 例如，一家小型企业专门为电视摄影棚设计白炽照明系统，它的顾客群就是电视摄影棚，顾客需要是照明，而技术是白炽照明。当然，该公司也可以为其他顾客群生产照明灯，如家庭、工厂和办公室，或者是提供电视摄影棚所需要的其他服务，如暖气、通风和空调等，它也可以为电视摄影棚设计其他照明技术，如红外或紫外线照明以及环保的绿色荧光照明等。

大型公司往往都同时经营着一系列不同的业务，而且每项业务都有着独特的战略。通用电气公司把自己所经营的业务划分为 49 个**战略业务单位**（strategic business unit，简称 SBU）。一般而言，战略业务单位具有以下三个主要特征：

1. 它是一项独立的业务或相关业务的集合体，而且在计划工作时能够与该公司经营的其他业务分离开来而单独编制计划。
2. 它有自己的竞争对手。
3. 它有专门的经理人员负责战略计划、利润业绩，而且该经理可以控制对利润产生影响的大部分因素。

确定公司的战略业务单位的目的，就是要制定独立的战略，并配置适当的资金。高层管理人员知道，在公司的业务组合中，通常既包括"昨天的辉煌业务"，也包括"明天可以支撑企业生存或成长的业务"。[18] 丽诗加邦（Liz Claiborne）公司在经营 Ellen Tracy、Sigrid Olsen 和 Laundry 等品牌的同时，还更加关注一些面向年轻人的业务与品牌，如 Juicy Couture、Lucky Brand Jeans、Mexx 和 Kate Spade。金宝汤（Campbell Soup）公司近十年一直在股票市场上有着喜人的绩效表现。之所以能够做到这一点，主要是因为该公司在简餐、烘烤小吃和素食饮料市场上开发出了数一数二的产品，并且还特别注重价值、营养和便利性。[19]

Kate Spade 品牌使丽诗加邦可以成功吸引更年轻的顾客。



表 2.4 新闻集团的业务单位

表 2.4 新闻集团的业务单位
报纸（45 亿美元）:《纽约邮报》(*New York Post*)、《华尔街日报》(*Wall Street Journal*)、英国《太阳报》(*The Sun*)
杂志（10 亿美元）:《标准周刊》(*Weekly Standard*) 和《电视指南》(*TV Guide*)
图书出版（13 亿美元）: 哈珀柯林斯出版社（HarperCollins）
电视广播（57 亿美元）: 福克斯电视网络（Fox Network）、纽约 WNYW 电视台、洛杉矶 KTTV 电视台
有线网络（40 亿美元）: FX 网络、FSN 网络、福克斯新闻频道（Fox News Channel）
卫星电视（30 亿美元）: 意大利天空卫视（Sky Italia）、英国天空电视台（BSkyB）、塔塔天空（Tata Sky）
电影娱乐（67 亿美元）: 20 世纪福克斯（20th Century Fox）、福克斯探照灯影业（Fox Searchlight Pictures）、蓝天工作室（Blue Sky Studios）
其他（23 亿美元）: MySpace、IGN 娱乐（IGN Entertainment）、Jamba 和 Hulu

新闻集团

媒体巨头新闻集团（News Corp.）的庞大帝国几乎涵盖所有的印刷和广播媒体业务，参见表 2.4。发生在 2008—2009 年的经济危机，对该集团的每项业务都有着不同程度的影响。其中，广播电视业务受到了沉重的打击。即使福克斯（Fox）电视网保留了一些热门节目，如《美国偶像》(*American Idol*)，但低收视率和广告销售还是给该公司造成了很大的损失。由于较低的广告费用和每月订购费，有线电视网络业务收入较为稳定，是一个亮点，因此利润实际上在增长。但报纸和杂志业务的持续低迷，导致该公司开始对旗下所有的读者和新闻网站收费。新闻集团在 2005 年对 MySpace 进行了 6.5 亿美元的投资。不过，由于该社交网站只拥有有限的广告客户，所以这项投资的前景似乎并不明朗。同时，免费的在线视频服务 Hulu 也开始受到冲击。这个时候，新闻集团仍致力于在网络市场上表现出强大优势。它的目标是什么？是为了开发走红的电视节目和电影，以促进 DVD 的销售，并培育出在网络上走红的"互联网媒体节目"，最后开发出可以下载到手机上的一些电视节目。[20]

给每个战略业务单位分配资源[21]

一旦界定了战略业务单位之后，公司就应该决定如何分配公司的资源。在 20 世纪 70 年代，不少企业纷纷引进了业务组合计划模型来分析投资决策。通用电气—麦肯锡矩阵就根据竞争优势和行业吸引力来区分每一个战略业务单位。面对不同类型的业务，管理人员可以作出进一步促进增长、变现或者维持现有业务的投资决策。另一种业务组合计划模型是波士顿咨询的成长—份额矩阵，它利用相对市场份额和每年的市场增长率作为投资决策的两大标准，并区分出哪些战略业务单位属于瘦狗类，哪些属于现金牛类，哪些属于问题类，哪些属于明星类。

诸如此类的业务组合计划模型过于简单，而且也很主观，因此已经逐渐丧失了诱惑力。现在，有些公司开始利用股东价值分析工具来进行内部投资决策，即判断公司拥有或放弃某个战略业务单位对公司市场价值的影响如何，是增加公司价值还是减少公司价值（是保留该项业务，还是出售该项业务或剥离该项业务）。一般而言，这类价值计算与分析工具，主要是根据全球扩张、重新定位（重新选择目标顾客）或战略性业务外包中的潜在成长机会来评价各项业务的发展潜力。

评估成长机会

评估成长机会既包括计划发展一项新业务，也包括削减或终止某项老业务。如果在未来的理想销售水平和预计的销售水平之间有缺口，管理人员就必须制定一项开发或收购新业务的计划，以弥补缺口。

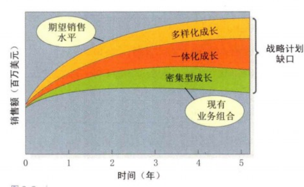


图 2.2
战略计划缺口

图 2.2 列示了一家生产空白压缩式光盘的企业“音乐会”公司（Musicale，该名称为化名）的战略计划缺口。最下面的曲线表明该公司现有业务组合在未来五年里的期望销售水平，最上面的则是公司希望在未来的五年内所要达到的销售水平。很明显，该公司希望的成长速度要快于现有业务组合所提供的可能性。但是，如何才能填补这一战略计划缺口呢？

首先，可以在公司现有的业务领域里寻找未来的发展机会（密集型成长机会）；第二，可以建立或收购与目前业务相关的业务（一体化成长计划）；第三，可以增加与公司目前业务无关的、富有吸引力的业务（多样化成长机会）。

密集型成长 公司管理人员的首要行动方案就是剖析和改进现有业务的各种机会。在此过程中，一种识别新的密集型成长机会的有用工具就是所谓的产品—市场扩展方格（product-market expansion grid）。它从企业现有和未来的产品和市场出发，考虑了企业的战略成长机会。

公司首先应该考虑，能否利用**市场渗透战略**（market-penetration strategy），在现有市场上，使现有产品获得更多的市场份额；其次，应该考虑的是能否为现有产品开发新的市场（**市场开发战略**，market-development strategy）；然后，应该考虑能否在现有市场上开发出新的产品（**产品开发战略**，product-development strategy）；最后，考虑是否存在为新市场开发新产品的机会，即**多样化战略**（diversification strategy）。下面我们来看看 ESPN 是如何利用新的增长机会的。[22]

ESPN 成功涉足了与体育相关的广泛业务，如以体育为主题的 ESPN Zone 餐厅，从而通过不同方式、在不同地方同其顾客联系起来。



ESPN

ESPN（Entertainment and Sports Programming Network）创建于 1978 年，坐落在康涅狄格州的布里斯托尔（Bristol）。当时 ESPN 只有一个卫星，主要播放当地的体育节目和不太出名的国际体育比赛，如世界大力士冠军赛（“World’s Strongest Man”）。尽管它只关注体育和新闻节目，但 ESPN 已经在体育节目方面成为了最有实力的企业。到了 20 世纪 90 年代前期，ESPN 又提出了一套精心构思的营销计划：体育爱好者在哪里看到、读到或者讨论体育，哪里就有 ESPN 的身影。为此，ESPN 努力把这一品牌拓展到其他新品类中去。到 2009 年，ESPN 的业务包括 10 个有线电视频道、一个网站、一份杂志、一家连锁餐厅（ESPN Zone）、600 多个地方电台分支机构、原创电影和电视剧、图书出版、体育商品目录和网上商店、音乐和视频游戏，以及移动服务。ESPN 仍在继续拓展其品牌的应用领域。2006 年 7 月，在

经历了长达7个月的奋战之后，它未能成功地进入到竞争激烈的手机市场，然而它仍无所畏惧。在2007年，它开始从服务供应商向内容提供商转型，并与Verizon无线公司合作，推出了ESPN最有价值球员活动。现在，虽然ESPN归属于迪士尼公司旗下，它每年仍赚取50亿美元的收入。不过，也许对该品牌最大的赞美来自一次焦点小组访谈中的一名男性受访者。他说："如果ESPN是一个女人，我一定会娶她。"

因此，为了增加销售额，音乐会可以怎样应用三种主要的密集型成长战略呢？它可以通过展示这种产品能够给顾客带来的益处来尽量鼓励现有顾客购买更多的产品。这里所说的益处可以是：除了用于存储音乐之外，还可以用于存储数据。如果注意到竞争对手的产品或营销活动存在着明显缺陷的话，那么还可以尽力去吸引竞争对手的顾客。最后，也可以劝说未使用者开始购买和消费其产品。

音乐会应该如何应用市场开发战略呢？首先，它可以试着在当前的销售领域识别潜在的用户群体。如果以前一直是向消费品市场出售光盘的，那么现在就可以考虑进入办公用品和工业品市场。其次，可以在现有市场空间中建立新的分销渠道。如果一直是通过立体声设备商店进行分销的，那么现在就可以增加一些大众商品分销渠道或者网络渠道。再次，可以考虑在当地或国外增加新的销售点。

管理人员也应该考虑开发新产品的可能性。音乐会可以开发新的属性。例如，增加数据存储量或产品的耐久性。同时，也可以开发两种或几种不同质量的光盘，或者研发替代技术，如闪存盘。

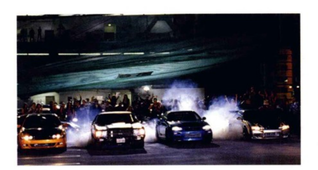
通过分析上述密集型成长战略，管理人员可能会找到几种可行的成长方式。然而，基于这种视角的成长可能还达不到要求。这时，管理人员就可以寻求一体化成长的机会了。

一体化成长 通过后向一体化、前向一体化或水平一体化，也可以实现某项业务销售额或利润的增长。例如，制药业巨头默克（Merck）已经不再仅仅单纯地开发和销售药品。在1989年，它与强生（Johnson & Johnson）公司合资，开始销售非处方药。在1991年，它又与杜邦（DuPont）公司合资建立了研发基地。在2000年，则与先灵葆雅（Schering-Plough）公司合作，共同开发和销售新的处方药。而且，在1997年，默克公司还与法国Rhône-Poulenc S.A.公司（现在的Sanofi-Aventis S.A.）合作，对两家公司的动物卫生和家禽遗传业务进行整合，创建了完全一体化的动物保健品公司Merial有限公司。此外默克公司还在2003年收购了药品直邮销售商Medco，在2006年收购了Sirna Therapeutics公司。

横向并购和联盟并非总能解决问题。例如，Sears和Kmart的合并，就没有解决各自的问题。[23] 但是，长期以来，媒体公司一直从一体化成长中受益良多。下面是一位商业记者所描述的NBC在与威望迪环球娱乐公司（Vivendi Universal Entertainment）的合并中所获得的收益。尽管这是一个有些牵强的例子，但却表明了这种成长战略所蕴含的可能性。[24]

当热门电影《速度与激情4》(*Fast & Furious 4*)(由环球影城制作）在电视上播放后，它开始在Bravo电视台（由NBC公司所有）和美国电视网（USA Network，由环球电影公司拥有）上广泛传播。紧接着，围绕把这部电影改编成电视连续剧而展开了竞标，环球电视集团竞标，NBC首先开始做出尝试。后来，该电视剧开始在Hulu.com（部分由NBC公司所有）上播出，最后在环球影城（Universal Studios）创建了颇受欢迎的娱乐主题公园景点。

音乐会应该如何实现一体化成长？该公司可以收购一家或几家供应商，如塑料生产商，以通过后向一体化进一步提升利润或加强控制；或者，也可以考虑收购若干批发商或零售商，特别是当后两者的利润很高时（前向一体化）；最后，它也可以收购一家或多家竞争对手，前提是政府对这种水平一体化没有限制。但是，源于一体化成长战略的成长机





在当今的高度一体化的媒体世界里，NBC环球可以围绕《速度与激情》等电影进行特许经营，并在所有业务中充分加以利用，其中包括在环球影城设立主题公园。

会可能仍然无法达到期望的水平。这时，该公司就应该考虑多样化成长了。

多样化成长 当在目前业务范围之外的领域出现了商机时，就可以采用多样化成长战略。商机是指该行业具有很大的吸引力，而且本公司也具备获得成功所必需的一组业务优势。例如，迪士尼最初是动画片制造商，后来开始在商品的制造领域对其卡通人物进行特许经营，通过 Hyperion 公司出版大众感兴趣的奇幻小说，后来又进入了广播电视领域，拥有了自己的迪士尼频道，进而并购了 ABC 和 ESPN 公司，之后又开发了主题公园、度假村与酒店业务，以及乘船巡游与商业影院体验等业务。

对于音乐会公司而言，可行的多样化成长战略有以下几种：首先，该公司可以开发与现有产品线的技术或营销活动存在协同关系的新产品，即使这些新产品可能吸引不同的客户群（同心多样化战略），也不必担心。因为掌握着压缩光盘的制作技术，所以音乐会公司可以先从事镭射光盘的制作业务。其次，该公司可以使用水平一体化战略去开发吸引消费者的新产品，即使新产品和现有产品线不存在什么关系也无所谓。例如，音乐会公司可以生产一种 CD 包。尽管这种 CD 包的生产可能需要不同的制作程序，它仍然可以选择这样做。最后，该公司也可以开发某种与现有技术、现有产品或现有市场毫无关联的新业务（跨行业多样化战略），甚至可以考虑开辟新的业务领域，如应用软件或个人备忘记事本。

精简组织和剥离老业务 企业还必须审慎地调整、收获或剥离那些不良的老业务，以释放更多的资源，并应用到其他业务中去。同时，这样做也可以降低成本。例如，美国运通（American Express）为了集中发展旅游与信用卡业务，在 2005 年成功地剥离了财务顾问事业部——它提供保险、共同基金、投资建议、经纪业务以及资产管理服务。现在，该项业务在剥离之后更名为“Ameriprise Financial”。

组织和组织文化

战略计划是由特定的组织基于本组织的具体情况而制定的。一般而言，公司**组织**（organization）是由组织结构、组织政策和企业文化构成的。不过，所有这些构成要素在迅速变化的环境中都有可能会产生机能失调。虽然管理人员可以改变组织结构和组织政策（有一定难度），但企业文化的改变却往往十分困难。然而，使企业文化适应环境与战略的变化以作出调整是新战略能够成功实施的关键所在。

那么**企业文化**（corporate culture）到底是什么呢？这个词令许多企业界人士都大伤脑筋，有人认为，“企业文化就是共享的经验、故事、信仰和标准，它们构成了一个组织的基本特征”。是的，在走进一家公司的时候，首先注意到的就是企业文化——人们的衣着、与人谈话的方式以及对待顾客的方式等。当惠普公司的首席执行官马克·赫德（Mark Hurd）上任的时候，他的目标之一就是振兴著名的“惠普之道”（HP Way）——仁厚而坚

韧的企业文化——给予员工充分的奖励，但同时希望实现团队合作、成长和利润。[25]

以顾客为中心的文化可以对组织的各个方面产生影响。有时，企业文化是自然而然形成的，是直接从首席执行官自身的个性和习惯转移给员工的。迈克·拉扎里迪斯（Mike Lazaridis）是生产黑莓手机的 RIM 公司（Research in Motion）的总裁兼首席执行官，他在自己的研究领域是一位科学家，曾获得奥斯卡电影科技成就奖。为了关注新的研究和致力于公司目标的实现，他每周都会在公司总部主持以创新为中心的"愿景系列"（Vision Series）论坛。正如他所说的："我觉得我们拥有创新性的文化，工程师绝对可以直接跟我对话和交流。我将永远致力于推动创新活动。"[26]

市场营销创新

市场营销创新是非常重要的。战略的灵感在公司的每个角落中都是存在的。[27] 高层管理者应该识别并鼓励在战略制定中被忽略的三类群体，以便使他们有机会提出新的观点，这三类群体是：富有朝气与活力的员工、远离总部的员工和刚接触这个行业的员工。其中，每个群体都可能提出挑战公司传统的观点，并形成新的创意。

德国利洁时公司（Reckitt Benckiser）曾经是家用清洁产品这一相对保守行业的创新者，不到三年的新产品创造的销售额占其销售总额的 40% 左右。同时，该公司还鼓励其多国员工深入挖掘消费者的习惯，并奖励那些有优异绩效的员工。"营销洞见：实现创新性营销"描述了一个领先企业是如何进行创新的。

公司在制定战略的时候，实际上就是识别有关未来的各种不同看法，然后从中做出选择。皇家荷兰壳牌集团在**情境分析法**（scenario analysis）方面一直处于领先地位。情境分析法主要是指：对驱动市场和造成各种不确定性的各个因素做出假设，进而对公司未来的各种可能情况做出描述。在管理人员对每种情境进行分析时，都必须思考这样的问题：如果发生了这样的情况，我们应该怎么办呢？最后，管理人员应该在各种情境中挑选出最有可能发生的情境，然后对照有关征兆或迹象加以判断是否会发生这样的情况。[28] 下面让我们来看看电影行业所遇到的挑战。

营销洞见　实现创新性营销

IBM 公司曾经对各公司的首席执行官和政府领导进行过调查，了解他们日常安排的重点是什么。其中，有关创新的回答特别具有启发性。商业模式创新和寻找独特的做事方法备受首席执行官和政府领导的青睐。IBM 公司自身对于商业模式创新的追求动力，带来了该公司的许多合作项目，其中既包括公司内部的合作，也包括与其他企业、政府和大学研究机构的合作。IBM 公司首席执行官彭明盛（Samuel Palmisano）指出，IBM 突破性的 Cell 处理器（它是在 IBM 公司的 Power 架构的基础上开发的），如果没有与索尼和任天堂这两家企业的合作以及与竞争对手微软和东芝的合作，是不能获得成功的。

类似地，宝洁公司也确定了这样的目标：在公司的新产品中，要有 50% 左右来自公司的实验室之外，即从发明家、科学家和那些自己开发新产品的供应商那里获得。

商业领袖吉姆·科林斯（Jim Collins）的研究强调了基于广泛视角的系统性创新的重要性："一味地追求重大突破和大创意是与我们的研究结论背道而驰的。为了创建一家成功的企业，往往需要作出一个又一个决策，采取一项又一项行动，而且日复一日，月复一月。成功来自积累，没有任何一项决策可以造就一家成功的企业。"不过，他也引用了以在主题公园领域获得成功的迪士尼和在零售业取得成功的沃尔玛为代表的成功企业的例子，它们都是在相当长的一段时间里实施了大的创意而获得持续成功的企业。

美国西北大学教授莫汉比尔·索尼（Mohanbir Sawhney）及其同事概括出业务创新的 12 个维度，如表 2.5 所示，并指出："商业创新旨在增加顾客价值，而不单指发明新产品。而且，商业创新有很多形式，在商业系统中的每一个环节中都可能会出现创新。此外，商业

创新是系统性的创新，它要求对所经营业务的各个方面都要进行仔细的思考。”

最后，为了发现突破性的创意，一些企业想方设法让企业员工参与到解决企业营销问题的讨论中来。在韩国三星公司的价值创新项目中，公司把由工程师、设计者和计划者组成的产品开发团队组织起来，告诉他们日程安排和截止日期，在韩国首尔南部的公司总部独立开展创新活动，并配备50位专家进行指导。为了帮助他们做出正确的决策和权衡，团队成员又绘制了“价值曲线”，按照1分至5分分别给音质或图像效果等属性分配不同的权重。类似地，为了开发一款新车，宝马公司也几乎发挥了其研发与创新中心或“项目屋”(Project House)中所有成员的智慧，其中包括工程、设计、生产、营销、采购和金融等方面的各类专家。

资料来源：Steve Hamm, "Innovation: The View from the Top," *BusinessWeek*, April 3, 2006, pp.52—53; Jena McGregor, "The World's Most Innovative Companies," *BusinessWeek*, April 24, 2006, pp.63—74; Rich Karlgard, "Digital Rules," *Forbes* March 13, 2006, p.31; Jennifer Rooney and Jim Collins, "Being Great Is *Not* Just a Matter of Big Ideas," *Point*, June 2006, p.20; Moon Ihlwan, "Camp Samsung," *BusinessWeek*, July 3, 2006, pp.46—47; Mohanbir Sawhney, Robert C.Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp.75—85。

表 2.5 业务创新的 12 个维度

维度	定义	举例
产品/服务（提供什么）	开发创新的产品或服务	• 吉列锋速 3（MACH3 Turbo）剃须刀 • 苹果的 iPod 音乐播放器和 iTunes 音乐服务
平台	用共同的配件或模块来创造一系列衍生的产品	• 通用汽车公司的 OnStar 远程信息服务平台 • 迪士尼公司的动漫电影
解决方案	创造整合的、定制化的产品与服务，以便点对点地解决顾客的问题	• UPS 物流服务领域的供应链解决方案 • 杜邦公司的建筑创新方案
顾客（谁）	发现未被满足的顾客需求或识别被忽视的顾客细分群体	• Enterprise Rent-A-Car 租车公司替代汽车租赁业务 • Green Mountain Energy 只做绿色能源
顾客体验	重新设计顾客在所有接触点的互动和顾客互动中的关键时刻	• Washington Mutual 银行的 Occasio 零售银行理念 • Cabela “提供顾客体验”的理念
价值获取	重新界定企业的盈利模式或创造创新性的收入流	• 谷歌的付费搜索 • Blockbuster 的收入共享方案（与电影渠道商）
流程/过程（如何）	重新设计核心营运流程以提高效率和效果	• 丰田的生产运营系统 • 通用电气的六西格玛设计
组织	改变组织形式、职能和企业的活动范围	• 思科以伙伴为中心的网络化虚拟组织 • 宝洁的前后端混合组织（以顾客为中心）
供应链	重新定义原料供应与订单的履行	• Moen 公司的 ProjectNet 合作设计计划（与供应商） • 通用汽车 Celta 车型的一体化供应链和在线销售
产品展销（哪里）	建立新的营销渠道或创新的展示点，包括顾客购买产品或使用产品的场所	• 星巴克公司在咖啡店销售音乐唱片 • Diebold 公司用于银行的远程柜员系统
网络	创造以网络为中心的情报与整合供应物	• 奥的斯（Otis）远程电梯监控服务 • 美国国防部以网络为中心的游击战
品牌	将品牌推广到新市场	• 维珍集团（Virgin Group）品牌化的风险资本 • 雅虎作为一个生活方式品牌

资料来源：Mohanbir Sawhney, Robert C.Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), p.78。

电影行业

Netflix 的成功（参见本书第 15 章）、通过网络宽带观看较长的娱乐节目或玩网络游戏的便利性，使 DVD 的销售减少了 6.8 个百分点，专家认为这一趋势仍将继续下去。最近出现的 Redbox 及其拥有的大量电影租赁亭（每天租用只花 1 美元）构成了电影行业和 DVD 销售业务的又一威胁。因此，很明显，对于电影制片厂而言，它们必须为这一天做好准备：电影不再主要通过实体的分销机构来实现了，而是更多地通过卫星与有线电视公司的视频点播服务。在典型的 4.99 美元有线电视收费中，电影制片厂可以获得其中 70% 的收入。与此形成对照的是，在 DVD 的销售中，电影制片厂可以获得其中 30% 的收入。但尽管如此，DVD 的销售仍然产生了 70% 的电影利润。

Redbox 电影租赁亭使电影租赁业务变得更加便利了，这迫使电影制片厂不得不重新思考自己的定价与分销战略。



为了在不对 DVD 销售业务产生破坏性影响的情况下增加电子渠道的销售，许多电影制片厂都在尝试一些新的方法。例如，以华纳兄弟为代表的一批电影制片厂在发行 DVD 的同时，也开始在网上和有线电视播放电影；迪士尼公司则强调友好的迪士尼品牌电影，以便实现更高的 DVD 销售额，同时还通过该公司的主题公园、电视频道和商店进行交叉促销；派拉蒙（Paramount）则选择在 Blockbuster 网站上免费首次投放《蠢蛋搞怪秀 2.5》(*Jackass 2.5*) 来吸引注意力和推动口碑传播。实际上，许多电影制片人都在重新思考自己的商业模式：万一有一天 DVD 不再占有统治地位，他们应该采用何种商业模式？而且在这一思考过程中他们正尽可能多地考虑到各种可能的情境。[29]

战略业务单位计划

业务单位的战略计划过程主要包括如图 2.3 所示的几个步骤。下面就分别对各个步骤加以阐述。

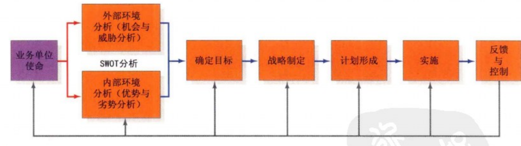


图 2.3
业务单位的战略计划过程

确定业务单位使命

每个业务单位都要在广泛的公司使命的指导下确定本单位的具体使命。因此，电视摄影棚照明设备公司可能会把自己的使命界定为："以主要的电视摄影棚为目标顾客，并努力成为最先进、最可靠的摄影棚灯光技术的卖主。"需要注意的是，这项使命意味着该公司并不想争夺小型电视摄影棚的生意，也并不想通过低价格来展开竞争或涉足非灯光设备领域。

SWOT 分析

对公司的优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threat）进

行全面分析，就是 SWOT 分析。它可以监视外部环境和内部营销环境。

外部环境分析（机会与威胁） 任何业务单位都必须监测那些对其盈利能力产生重要影响的关键*宏观因素*（macroenvironment forces）和关键*微观因素*（microenvironment factors）。为此，任何业务单位都需要建立起一个营销情报系统，以便研究这些因素的重要发展趋势以及潜在的机会和威胁。

从某种意义上说，成功的营销就是发现、开发营销机会并从中受益的艺术。[30] 其中，**营销机会**（marketing opportunity）就是指购买者存在需求和兴趣，而且公司又具有较高的概率能够满足这些需求并获得利润的领域。具体而言，营销机会主要包括三个来源。[31] 第一个来源就是提供某种供应短缺的产品。在这种情况下，由于市场需要非常明显，所以一般并不需要什么营销技巧。第二个来源是使用新的或更好的方法向顾客提供现有的产品或服务。此时，可能存在多种方式可以改进现有的产品与服务，如直接向顾客询问需求（*问题探索法*，problem detection method）、让顾客描绘有关产品或服务的理想创意（*理想方法*，ideal method）、询问顾客获得与使用以及处理一个产品的步骤（*消费链法*，consumption chain method）。第三个来源就是向顾客提供崭新的产品和服务。

在现实世界里，机会的存在方式是多种多样的，营销人员必须善于发现机会。具体而言，有如下建议可供参考：

- **企业可能会综合多种产业趋势而推出对市场而言全新的混合产品或服务。**例如，大型手机制造商从推出具有数码相机功能、视频功能和全球定位功能（GPS）的手机中受益。
- **企业也可以设法使购买过程变得更加便利或高效。**现在，消费者可以使用互联网找到比以前更多的书，而且只要点击几下鼠标就可以搜到价格最低的图书了。
- **企业还可以设法去满足需要更多信息和建议的市场需求。**例如，消费者点评网站 Angie's List 把个人顾客与其他人评价过的当地家居装修承包商和医生成功地联系起来了。
- **企业可以提供定制化的产品或服务。**如果以前这些产品或服务都是以标准化的方式存在着。例如，Timberland 允许顾客为其产品的不同部分选择不同的颜色、在产品上添加不同的字母或数字、选择不同的缝纫工艺和装饰。
- **企业也可以导入新的能力。**例如，消费者现在可以利用新的 iMac 苹果电脑创造和编辑数字电影 iMovies，然后传送到苹果服务器或网站上，供世界各地的朋友分享。
- **企业还可以更快速地交付产品和服务。**例如，联邦快递找到了一种比美国邮政局更快捷地递送邮件和包裹的新方法。
- **企业也可以选择以更低的价格提供某种产品。**例如，一些医药公司已经创造出适合大众消费的品牌药品，而且有些邮购药品公司以更低的价格来销售药品。

为了对机会进行评估，企业可以使用**市场机会分析技术**（market opportunity analysis，MOA）判定各项机会的吸引力和成功概率。具体而言，可以通过回答如下问题来实现：

1. 是否可以有说服力地向锁定的目标市场清晰地传递有关产品价值的信息？
2. 是否能够通过经济有效的媒体和交易渠道接触到目标市场？
3. 是否拥有或使用了为顾客创造价值所必需的关键能力或资源？
4. 是否能够比现在或潜在的竞争对手更好地交付顾客所期望的价值？
5. 投资回报率是否能够达到或超过本公司一开始所设定的期望水平？

图 2.4（a）描绘了一个机会矩阵的例子。其中，电视摄影棚照明设备公司所面临的最佳机会是图 2.4（a）左上角所代表的那些机会（#1）；而位于右下角的机会则由于吸引力太小而不值得考虑（#4）；右上角（#2）和左下角（#3）所代表的机会应该是需要企业密切加以关注的机会，其中任何一个机会的吸引力和成功概率都可能会发生变化。



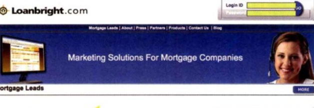
图 2.4
机会矩阵与威胁矩阵

环境威胁（environmental threat）是指不利的发展趋势所形成的挑战，在缺乏预防性营销活动的情况下，这种不利趋势很可能会侵蚀公司的销售和利润。图 2.4（b）利用威胁矩阵描绘了电视摄影棚照明设备公司所面临的若干威胁。其中，左上角的威胁是最严重的，因为它们会严重地危害到公司的利益，而且发生的概率也很大。为了应对诸如此类的威胁，公司需要制定应变计划。右下角所代表的威胁相对比较弱，基本上可以忽略；右上角和左下角的威胁不需要应变计划，但企业必须给予密切的关注，并在严重程度上升时采取有效措施。

内部环境分析（优势／劣势） 发现有吸引力的机会是一回事，能够把握并充分利用机会是另一回事。每个业务单位都应该对其优势和劣势进行评价和分析。

Loan Bright

Loan Bright 是一家经营在线抵押贷款的企业。通过该公司的网站，潜在的所有的个人贷款者（买房者）可以获得一份个性化的贷款清单和有关条款及期限。首先，该公司通过向更高一级的次贷公司（包括富国银行、美国银行和曼哈顿信贷公司）出售买房者的信息来获得利润。然后，这些公司会对所购买的信息进行处理，并识别出潜在的顾客信息，并把它们交给公司的销售团队。但是，令人担忧的内部问题也随之产生了。其中之一是，Loan Bright 需要不断地花费时间和资源去使公司的大客户感到满意，而这些大客户却随着时间的推移变得越来越难以满足。于是，该公司的高层管理人员就集中在一起，分析市场和讨论 Loan Bright 的优势和劣势。最后，他们决定与其专门为那些大客户提供服务，还不如转向为更多的个体贷款人员提供服务。这些客户会在浏览过刊登在谷歌网页上的广告后采取行动，并且只想购买少量的潜在顾客数据。为了成功地进行这种转型，就需要 Loan Bright 的营销管理人员改变营销方式，包括用只有一页纸长的合同取代长达 12 页纸的合同，并创建独立的客户服务部门。[32]





基于 SWOT 分析，在线抵押贷款公司 Loan Bright 已经调整了自己的市场营销努力，开始把重点放在锁定的个体贷款人员身上。

每个业务单位都可以利用特定的表格对其优势和劣势进行评价。其中的表格，可如“营销备忘：优势／劣势分析检查表”所示。

营销备忘 优势／劣势分析检查表

	绩效					重要性		
	主要优势	次要优势	一般	次要劣势	主要劣势	高	中	低
营销								
1. 公司信誉								
2. 市场份额								
3. 顾客满意								
4. 顾客挽留								
5. 产品质量								
6. 服务质量								
7. 定价效果								
8. 分销效果								
9. 促销效果								
10. 销售人员效果								
11. 创新效果								
12. 地理覆盖区域								
财务								
13. 资本来源成本或可获得性								
14. 现金流量								
15. 资金稳定性								
制造								
16. 设备								
17. 规模经济								
18. 生产能力								
19. 甘愿奉献的、高技能劳动力								
20. 按时生产和交货的能力								
21. 技术与制造工艺								
组织								
22. 有远见的技术卓越的领导								
23. 具有奉献精神的员工								
24. 创业导向								
25. 弹性／适应能力								

很明显，公司并没有必要改进自己的所有劣势，也不是要充分利用所有的优势。最大的问题是：公司应该只局限于利用已有优势的机会，还是去获取和发展某些优势，以便找到更好的机会。例如，Texas Instruments 公司的管理人员中就存在着两种意见：一种意见认为，公司应该坚守工业电子产品（有明显的优势）；而另外一种意见则认为，公司应该继续推出电子消费品（缺少所必需的营销优势）。

目标制定

一旦完成了 SWOT 分析，公司就可以进一步开始**目标制定**（goal formulation）了——为特定的计划周期制定具体的目标，也就是企业战略计划过程中的目标制定阶段。其中，目标应该是经过量化的、有明确的时间范畴的具体目标。

大多数业务单位所追求的目标都是一种组合，包括：利润率、销售增长额、市场份额的提高、风险的分散、创新和声誉等。业务单位建立这些目标，然后进行目标管理。为了使目标管理正常进行，业务单位的各种目标必须满足以下四个条件：

1. **目标必须按照轻重缓急有层次地加以安排。**例如，在这一阶段里，某个业务单位的关键目标是提高投资回报率。管理人员可以通过增加收入或减少成本来提升利润水平，也可以通过增加市场份额和价格以增加收入水平。
2. **只要可能，目标都应该加以量化。**例如，"提高投资回报率"这个目标，最好改写为"截至第二年年底，使投资回报率增长 15%"。
3. **目标应该是能够实现的。**也就是说，目标必须是在分析机会和优势的基础上制定的，而不是主观愿望的产物。
4. **各项目标应该协调一致。**同时实现销售最大化和利润最大化往往是不可能的。

其他一些需要认真加以权衡的因素有：短期利润与长期增长、现有市场渗透与新的市场开发、利润目标与非利润目标、高增长与低风险。对上述各组目标的不同选择，就会要求公司实施不同的营销战略。[33]

许多人都认为，确立较高的市场份额增长目标就意味着减少了短期利润。大众汽车公司每年的销售收入是保时捷汽车公司的 15 倍，但保时捷汽车公司的毛利却远远高于大众汽车公司，甚至达到了大众汽车公司毛利的 7 倍。其他一些成功的企业，像谷歌、微软和三星也都成功地实现了利润和增长的最大化。

战略制定

目标指明了企业想要向何处发展，而**战略**（strategy）则可以表明如何实现既定的目标。每项业务都必须制定达成目标的适当战略，其中包括**营销战略**以及相应的**技术战略**和**原材料供应战略**。

波特的通用战略　迈克尔·波特把通用战略归纳为三种类型：总成本领先战略、差别化战略和聚焦战略。[34] 这为公司进行战略性思考奠定了基础。

- **总成本领先战略**（overall cost leadership）。实施这一战略的企业往往努力实现生产成本和分销成本的最小化，以便能以低于竞争对手的价格获得较大的市场份额。对于这类企业而言，它们往往只需要较少的营销技能。这种战略的问题就在于：其他企业可能会用更低的成本来竞争，这样就会对在未来经营中过度依赖成本的企业造成损害。
- **差别化战略**（differentiation）。企业集中力量在大多数目标顾客特别重视的方面实现卓越的绩效水平。例如，寻求质量领先的企业必须使用最好的配件来生产产品，并精心安装，仔细检查，有效地传播高质量的形象。
- **聚焦战略**（focus）。公司把力量集中在一个或几个范围相对较窄的细分市场上，从而使企业可以了解这些（或这个）细分市场的需求与偏好。在具体实施中，要么在选定的市场上运用总成本领先战略，要么运用差别化战略。

在线航空旅游业为上述这三种战略提供了很好的例子：在线旅游网站 Travelocity 通过差别化战略，向旅行者提供最全面的服务；Lowestfare 网站推行的是总成本领先战略；而 Lastminute 推行的则是利基市场战略，聚焦于那些可以在相对灵活的时间里进行短期旅行的旅游者。不过，也有一些企业使用混合策略。

根据波特的看法，那些针对相同目标市场并实施相同战略的企业构成了一个**战略集团**（strategic group）。[35] 在这个集团中，最好地实施这一战略的企业往往可以赢得最高水平的利润。美国电路城公司（Circuit City）倒闭了，其中的重要原因就是该公司既没有在电子消费品行业中做到成本最低，也没有做到感知价值最高，或在服务于某个细分市场方面做

到最好。

同时，波特也指出了运营效果和战略之间区别。竞争对手可以通过标杆管理和其他手段快速地模仿或复制某一企业的卓越运营方法，从而降低了卓越运营管理所带来的优势。波特认为，战略是“独一无二的、有价值的市场定位，其中也包含一系列不同的活动”。一般而言，如果某家企业从事着与竞争对手不同的活动或以不同的方式从事着与竞争对手类似的活动，那么该企业就是具有战略的企业。

战略联盟 即使是行业巨头，如 AT&T、飞利浦和诺基亚，如果无法同那些与自己的能力或资源具有互补关系的跨国公司形成战略联盟的话，往往也无法在本国或国际上取得领先地位。



通过乘坐星空联盟的航班，顾客可以便利地飞往世界各地。

为了在其他国家开展经营活动，企业往往需要将产品许可授权、与当地企业组成合资企业、从当地供应商那里购买原材料或零部件等，以满足有关“本土元素”的要求。结果，许多公司都在迅速创造全球战略网络。谁的全球网络建得好，谁就能取得竞争的胜利。例如，星空联盟（Star Alliance）联合了德国汉莎航空公司、美国联合航空公司、新加坡航空公司、新西兰航空公司和南非航空公司等 21 家航空公司，从而建立起庞大的全球合作伙伴关系，使旅行者奔赴上百个旅行目的地的行程实现了无缝衔接。

许多战略联盟都是采用营销联盟形式，具体可以概括为以下四种类型：

1. **产品或服务联盟。**其中一家公司许可另外一家企业生产自己的产品，或是两家公司共同推销各自生产的互补产品或新产品。例如，信用卡行业是一个复杂的产品或服务联盟，由银行（如美国银行）、信用卡公司（如 VISA）和关联公司（如阿拉斯加航空）共同开拓和维护市场。
2. **促销联盟。**一家公司同意为另外一家公司的产品或服务进行促销。例如，麦当劳和迪士尼联合 10 年，向购买套餐的孩子们提供迪士尼公司的电影衍生产品。
3. **物流联盟。**一家公司为另外一家公司的产品提供物流服务。例如，华纳音乐集团（Warner Music Group）和 Sub Pop Records 公司于 1993 年创建了 ADA 分销联盟（Alternative Distribution Alliance），分销和制造分别贴有各自唱片公司标签的唱片。目前，ADA 分销联盟在美国实体和数字产品领域都是处于领先地位的“独立”分销公司。
4. **价格合作。**一家或几家公司加入特定的价格合作中来。如旅馆和租车公司往往合作推出价格折扣。

在寻找合作伙伴的时候，公司需要发挥更多的创造性，以扩大自己的优势和弥补自身的劣势。一般而言，管理良好的联盟往往可以使联盟企业以较低的成本获得更高的收益。同时，为了使战略联盟可以保持生机，许多公司都开始进行组织结构的调整，以便对联盟战略提供组织支持。而且，许多企业也都纷纷把建立和管理合作伙伴关系的能力看作核心技能的重要组成部分，并把这方面的管理称为**合作伙伴关系管理**（partner relationship management，简称 PRM）。[36]

制药和生物科技公司正在把伙伴关系作为核心能力的一个重要组成部分。据估计，仅在 2007 年一年，它们之间就形成了将近 700 个合作伙伴关系。[37] 沃达丰公司（Vodafone）是世界上最大的无线电信运营商。在经历多年的并购成长并对 24 家企业表示过收购兴趣



沃达丰公司一直积极地同许多公司展开合作，以促进和推动其创新活动。

之后，该公司已经开始寻找合作伙伴，以便充分利用企业现有的资产。[38]

沃达丰公司

为了促进更多地创新和更快地成长，沃达丰公司采用了开源软件和开放平台，从而可以充分地挖掘和利用其他人的创造力和技能。凭借其门户网站 Betavine，业余和专业软件开发者可以在任何网络上开发和测试自己的最新移动应用软件，而不仅仅局限于沃达丰公司的网络。然而，虽然这些开发者拥有了相应的知识产权，但沃达丰公司却可以较早地获悉最新的发展动态，并且确保这些创新与公司的网络保持兼容。其中，一些新的应用包括实时列车到站和离站程序、电影放映时间表和可以在亚马逊网站使用的个性化小插件。目前，该公司在 27 个国家拥有 28.9 亿顾客，并拥有 350 亿美元的资产。而且，该公司可以很容易找到各种感兴趣的合作伙伴。例如，戴尔公司已经开始与沃达丰公司合作，共同设计与开发可以通过内置的无线宽带接入沃达丰网络的笔记本电脑和低价上网本。

计划的形成和实施

再伟大的营销战略也会因为实施不力而付诸东流。如果某个业务单位想成为技术领先者，那么它就必须通过相应的计划来支持研发部门、搜集技术情报、开发先进的尖端产品、对技术销售人员进行培训并制定广告计划以宣传本企业的技术领先地位。

一旦完成了计划的制定，营销人员还必须估算营销计划的成本。具体可以考虑以下问题：某个贸易展览是否值得参加？开展某个销售竞赛活动是否会有利可图？新招的销售人员是否会有助于利润的提升？基于活动的成本核算方法（第 5 章详细描述）有助于确定每项营销活动是否能够产生高于其成本的收益。[39]

今天，企业越来越觉得：只有满足更多的利益相关者（顾客、员工、供应商和分销商），才能为股东赚取更多的利润。例如，某家企业的目标可能是：让员工开心；使顾客满意；让供应商满意。在设定这些目标的时候，企业必须尽量避免使不同的利益群体感到自己遭受了不公正的对待。[40]

利益相关者群体之间的关系是动态的。一家明智的企业可以做到创造高水准的员工满意度，而这会促使员工更努力地工作，从而生产出更高质量的产品和服务，进而又创造了更高水平的顾客满意度，同时使企业获得更多的业务，创造更多的利润，使股东更加满意，进而促进更多的投资等等。这种良性循环有利于企业获取利润并实现健康成长。

根据麦肯锡公司（McKinsey & Company）的观点，战略仅仅是企业获得成功所必备的七个要素之一，这七个要素的首字母都是 “s”。[41] 前三个要素即战略（strategy）、结构（structure）和制度（system）是企业获得成功的硬件要素；后面四个要素即风格（style）、技能（skill）、人员（staff）和共同的价值观（shared values）则是企业获得成功的软件要素。

第一个软件要素**风格**是指该企业的员工具有共同的行为和思想方式；第二个要素**技能**是指企业员工具有实施公司战略所必需的各项技能；第三个要素**人员**是指该公司雇用有才干的员工，对其进行培训并给他们安排适当的工作，以充分发挥他们的潜能；第四个要素**共同的价值观**是指员工拥有共同的价值观念作为指导。当一家公司同时拥有这四个软件要素时，它就会在战略实施方面获得更大的成功。[42]

反馈和控制

由于市场环境的变化往往会快于公司7S构架的变化，所以公司与环境的战略适应性不可避免地会受到侵蚀。因此，公司必须在这种战略有效性逐渐丧失的时候，进行必要的调整，以便保持高效。正如彼得·德鲁克所指出的："做正确的事（效果）比正确地做事（效率）更为重要。"当然，成功的公司往往在上述这两个方面都有着卓越的表现。

一旦企业没有对重大的环境变化做出反应，它可能就会失去固有的地位，而重新获得这种优势地位却极为不易。例如，在1922年，美国玩具公司KB Toys从一家糖果批发商起家。自此以后，该公司已经成功地进行了多次改造，第一次是把经营重点转移到折扣玩具领域，然后转移到购物商场。后来，该公司成长为世界第二大玩具零售商。但是，由于巨型零售商的激烈竞争和并购eToys公司失利，1994年，KB Toys宣布破产，但在20世纪90年代后期又重出江湖——2008年晚期再次申请破产并清算资产。

对于组织而言，特别是对于大型组织而言，都可能会存在一种惰性。在实践中，往往也很难只改变其中的一部分，而不去改变公司的其他部分。然而，实践中可以通过强有力的领导而对组织实施变革，特别是在危机来临之前进行变革。对于公司的健康而言，关键是愿意追踪环境的变化、确定新的目标和从事新的活动。

产品计划：营销计划的性质和内容

在公司、部门和业务单位层面的营销计划的指导下，产品经理需要为每种产品、产品线、品牌、渠道或客户群体制定营销计划。对于每个产品层次（产品线、品牌）而言，都必须制定明确的营销计划，以实现既定的目标。所谓**营销计划**（marketing plan），就是概括了营销人员对市场理解的书面文件，它明确地阐明了公司怎样实现其营销目标的具体方案。[43] 其中既包括对营销方案的战术指导，也包括在计划期的财务分配方案。[44]

营销计划是营销流程中最重要的产出之一，它为某个具体的品牌、产品和企业提供指导，并指出其工作重点。在实践中，非营利组织常常利用营销计划来指导自己的基金筹措和外围服务努力，政府机构可以利用营销计划来建立公众营养意识和刺激旅游业发展。

从所涉及的范围角度来看，营销计划一般比经营计划要窄一些，而且是以顾客为起点的，描述的是企业如何通过具体的营销战略和策略来实现自己的战略目标。同时，营销计划也与其他部门计划密切相关。假设有这样一项营销计划：即每年销售20万单位的某种产品。这时，生产部门必须做出相应的调整，以生产出这些数量的产品，财务部门也需要安排足够的资金来支付所发生的各种费用，人力资源部门则需要雇用并且培训所需的人员。显然，没有相应的组织支持和资源供给，这一营销计划是无法实现的。

时至今日，营销计划已经变得比以前更加以顾客和竞争对手为导向了，而且也比过去更加合理化、更加现实了。可以说，营销计划是在广泛地吸收了各个职能部门的意见的基础上制定的，是团队合作的结果。而且，为了对快速变化的市场条件做出反应，计划过程也日益表现为"一个持续的过程"。对于营销管理人员而言，当今营销计划中最经常出现的缺点是：缺乏现实性、对竞争对手分析不充分以及过于注重短期行为。"营销备忘：营销计划标准"列出了在评价营销计划时经常会问到的一些问题。

尽管不同企业的营销计划应该有不同的长度和结构，但是大多数营销计划大概都有5页到50页左右（以年度为单位）。虽然一些小型企业可能会制定短而精的正式营销计划，但大型公司往往都要求高度结构化的营销计划文档。为了更有效地对实施过程提供指导，营销计划的每一个部分都应该描述得非常详细。有时候，企业会把营销计划放到企业内部

营销备忘 营销计划标准

在评估营销计划时，经常会问到以下几个问题：

1. 计划本身是否简单？计划是否容易理解并容易加以贯彻执行？
2. 计划具体吗？计划的目标是否具体？是否可以测量？计划中是否包含了具体的行动和活动说明，标明了具体的完成时间，由具体的人来负责，并给出了具体的预算水平？
3. 计划符合实际吗？销售目标、费用预算和完成时间是否具有现实性和可实践性？是否进行了坦率而实际的自我评价以找出可能的问题或反对意见？
4. 计划完备吗？是否包含了所有的因素？计划的深度和广度是否合理？

资料来源：改自 Tim Berry and Doug Wilson, *On Target: The Book on Marketing Plans*（Eugene, OR: Palo Alto Software, 2000）。

的网站上，以便让每个员工都可以看到其中某部分内容，并且参与相应的修改与完善。一般而言，营销计划往往包括以下几部分内容。

- **执行概要和目录**（executive summary and table of contents）。营销计划的开头，应该是高层管理者的主要目标介绍和管理建议，然后在目录中列出营销计划的其他内容、有关建议及其支持依据等细节。
- **情境分析**（situation analysis）。本部分给出有关销售、成本、市场、竞争和各种宏观环境因素的背景资料。如何界定细分市场？市场有多大？增长有多快？存在哪些相关趋势？面向市场提供的产品与服务是什么？公司将面临的主要问题是什么？公司可以利用所有这些信息进行 SWOT 分析。
- **营销战略**（marketing strategy）。这部分工作主要是由产品经理来完成的，由他们制定使命、营销与财务目标以及产品要满足哪些目标群体的什么需求。然后，产品经理还要确定产品线的竞争定位，以便在经营计划中明确地确定计划的目标。在从事上述工作的时候，往往离不开其他部门的合作，如采购部门、制造部门、销售部门、财务部门和人力资源部门等。
- **财务预测**（financial projections）。财务预测主要包括销售预测、费用预测和盈亏平衡分析。在收入方面，财务预测需要预测每个月、每种产品的销售量。在费用方面，财务预测需要估计营销费用水平并进行适当分解。盈亏平衡点分析应该指出每月平均销售量为多少时（或者要用多少年）才能抵消相应的固定成本和平均每单位的变化成本。

风险分析（risk analysis）是预测利润的一种更为复杂的方法。在特别的计划周期内，在某种营销环境和营销战略既定的情况下，可以对影响利润的不确定变量做出三种预测——乐观的预测、悲观预测和最可能预测。在实践中，可以利用计算机模拟各种可能的结果，并计算出相应的分布，以显示出可能的回报率范围及其发生的概率。[45]

- **实施控制**（implementation controls）。这是营销计划的最后一部分，概述监督控制和实施计划的调整。通常需要按月或季来制定相应的目标或预算，然后管理人员就可评价每一阶段的结果并采取必需的矫正行动。同时，公司也有必要采取一系列的内部指标和外部指标，来对进展情况进行评价并给出可能的改进措施。有些组织还会制定应变计划。

研究的角色

要开发创新性的产品、制定成功的战略和行动方案，营销人员就必须了解有关环境、竞争和所选择的目标细分市场的最新信息。在通常情况下，对内部数据进行分析，是评价当前市场营销环境的起点，然后再辅之以对总体市场、竞争、关键议题、威胁和机会等进

行研究的营销情报与营销调研。而且，随着营销计划的逐步实施，营销人员需要通过研究来衡量目标实现的进度，并确定需要改进的地方。

最后，市场营销研究有助于营销人员更好地了解顾客的需求、期望、感知、满意和忠诚。因此，营销计划还须概括出应该从事什么样的营销研究，什么时候从事这些营销研究以及如何运用相应的研究成果。

关系的角色

营销计划不仅指出企业应该如何建立并保持有利可图的顾客关系，它也会对企业的内部关系和外部关系产生影响。首先，在企业向顾客交付价值并满足顾客的过程中，它会影响到营销人员之间的互动以及营销人员与其他部门之间的互动关系；其次，在营销目标实现的过程中，它还会影响到企业与供应商、分销商和合作伙伴之间的互动关系；第三，它也会影响到企业同其他利益相关者（包括政府、媒体和社区等）之间的关系。因此，在制定营销计划的时候，营销人员必须考虑如上所述的这些关系。

从营销计划到营销行动

大部分企业都会制定年度营销计划。营销人员在采取行动之前往往会认真做好营销计划工作，以便有足够的时间进行营销调研、营销分析、管理回顾和部门协调。在开始采取行动的时候，他们会随时对实施结果进行监测，确定是否与既定的计划存在偏差，并在需要的时候采取矫正措施。在实践中，也有一些企业会制定应变计划，而营销人员则时刻准备更新和调整营销计划，以适应不断变化的营销环境。

此外，营销计划还应该清晰地界定目标进度的衡量准则。在实践中，管理人员常常利用预算、日程表和营销绩效指标来监督和评价管理效果。通过预算，他们可以对某一时期的计划费用和实际费用进行比较；通过日程表，他们可以发现什么时候应该完成什么任务、实际上什么时候完成了什么任务；通过营销绩效指标，他们可以跟踪营销项目的实际结果，以确定企业是否正在逐渐实现既定的目标。

本章小结

1. 价值交付过程包括选择（或识别）、提供（或交付）和传播价值的过程。价值链是一种可以识别出在某项业务中创造价值和产生成本的关键活动的工具。
2. 强大的公司往往在核心业务流程管理方面培育了卓越的能力。其中，核心业务流程可能是：新产品开发过程、存货管理过程、顾客获取和挽留过程。有效地管理这些核心过程就意味着要创建一个营销网络。在这个网络里，公司与生产和分销链中的所有合作伙伴保持密切的合作关系，包括从提供原料的供应商到零售分销商。未来的竞争不是公司间的竞争，而是营销网络间的竞争。
3. 一种观点认为，全方位营销通过理解顾客认知空间、企业自身的能力空间和其他合作者的资源空间这三者之间的联系而实现价值探索（选择）的最大化；通过从顾客外的认知空间中识别出新的顾客利益，只有在企业的业务领域中充分利用其核心能力，只有在合作网络中合理地选择和保持合作伙伴关系，才能够实现价值创造的最大化；只有强化并精于顾客关系的管理、内部资源的管理和业务伙伴关系的管理，才能实现价值交付的最大化。
4. 市场导向型战略计划是这样一种管理过程：在组织目标、技能、资源和不断变化的市场机会之间谋求合理的动态平衡的过程。战略计划的目标就是要塑造并不断调整公司的业务与产品，以期获得目标利润和实现预期的成长。战略计划主要包括四个层面：公司层、部门层、业务层和产品层。
5. 公司战略是在公司内部建立一种框架。根据这个框架，各部门与业务单位分别编制自己的战略计划。公司战略往往包括以下四项活动：确定公司使命、建立战略业务单位、为每个战略业务单位分配资源以及评估新的市场机会。
6. 面向每项业务的战略计划一般包括以下活动：确定业务使命、分析外部威胁与机会、分析内部优势与劣势、制定目标、制定战略、确定支持计划、实施计划、收集反馈信息和进行控制。
7. 在每个业务单位的产品层次上，也都必须编制旨在实现其目标的营销计划。营销计划是营销过程中最重要的产出之一。

营销应用

营销辩论　使命声明有没有用?

有关使命声明，存在着很多思考和讨论。但批评家认为，使命声明有时缺少细化的东西，而且很多情况下，每家企业的使命声明并不存在多大的差别，多是相似而空洞的承诺。

辩论双方

正方：使命声明对成功的营销组织是重要的。

反方：使命声明几乎不能提供任何有用的营销价值。

营销讨论　营销计划

回顾一下波特的价值链模型和全方位营销导向模型。它们对营销计划有何启示？在设计营销计划的框架时，可以怎样应用其中的这些概念？

卓越营销　思科



思科系统公司是全球网络装备的领先供应商。该公司销售硬件（路由器和交换机）、软件和大部分的网络相关服务。在1984年，斯坦福大学计算机操作系的一对夫妇团队创建了一家公司，并将其命名为“cisco”。其中，英文名称中小写的“c”来源于“San Francisco”（旧金山）一词的后半部分。同时，他们还模仿自己经常游览的金门大桥设计了公司标志。

思科公司在1990年上市。然而，在此之后不久，由于同公司新任总裁和首席执行官存在意见分歧和利益冲突，这对夫妇最终选择离开了思科。在接下来的十年里，思科公司飞速发展，这主要得益于公司新推出的一系列新产品——交换机、路由器和调制解调器等。这些产品为互联网的兴起做出了巨大的贡献。1991年，思科公司分别在英国和法国设立了首批国际办事处。随后，该公司在世界各地陆续开设了多个国际办事处。在20世纪90年代，该公司又收购了49家公司，并将其成功地整合到思科的核心业务当中。结果，该公司的市场价值大幅增长，超过了历史上任何一家公司的纪录——从1991年的10亿美元增长到1999年的3000亿美元。2000年3月，思科成为世界上市值最高的公司，达到了5820亿美元，每股价值为82美元。

到了20世纪末，尽管该公司取得了巨大的成功，但品牌知名度仍然比较低。事实上，许多人之所以知道思科，是因为该公司的股票价格，而不是该公司的产品与服务。为此，思科与索尼、松下、美国西部公司（US West）建立合作关系，对其调制解调器产品实施联合品牌，但产品上印有思科的标志。该公司希望这一做法有助于进一步提高其品牌知名度和品牌价值。此外，作为“准备好了吗？”（Are You Ready?）营销活动的一部分，思科公司还第一次推出了电视体育节目广告。在广告中，思科向全世界的孩子和成年人描述了互联网的力量，并激发人们去思考：“准备好了吗？”

虽然互联网泡沫破灭给许多企业带来了空前的灾难，但思科公司幸存下来了。在2001年，为了比过去更有效地向外界传播本公司的产品线和竞争优势，思科公司进行了大规模的重组——包括11个新的技术部门和一个市场营销组织。在2003年，思科又提出了新的营销口号：“这就是网络的力量。”（This Is the Power of the Network. Now.）这项国际活动以公司经理为诉求目标，通过软销售的方式，强调思科在复杂的技术系统中所扮演的关键角色。在一系列电视广告中，解释了思科系统是如何改变世界各地人们的生活的。在该公司长达8页的印刷广告中，并没有马上出现思科的名字。实际上，直到第三页，才出现了思科的名字。思科公司的营销副总裁玛丽莲·莫瑟鲁（Marilyn Mersereau）解释道：“聪明的广告往往可以激发读者参与进来，具有一定的煽动性，并激发读者进行思考，而不是在第一页就明确地阐明公司的品牌名称。”

在2003年，思科公司收购了Linksys公司——一家生产家用与小型办公网络设备的制造商——并借此成功地涉足了消费品市场。在2004年，思科公司成功地推出了一系列家庭娱乐解决方案，其中包括无线音乐、打印和视频等解决方案。由于之前的营销策略主要针对企业和IT决策制定者，所以思科公司在2006年开展了品牌重塑活动，以此来提高消费者的认知度和思科的品牌价值。其中，为了进行重新定位和树立起人性化技术巨人的形象，该公司开展了“人类网络”（The Human Network）活动，目的是想告诉人们：思科不仅是交换机和路由器的供应商，而且在使人们通过技术而建立起

联系方面也发挥着十分重要的作用。这项活动的效果十分显著，思科公司的收入在2006—2008年增长了41%，而且在家用和商用两个领域都实现了大幅增长。到2008年底，思科公司的收入超过了395亿美元，被美国《商业周刊》评为最有价值的全球品牌之一，位列第18位。

随着思科成功涉足消费品市场，它越来越需要以独特的方式向消费者进行传播。思科最近开发了Cisco Connected Sports平台，把体育馆变为数字化的互动渠道。思科公司已经把达拉斯牛仔队、纽约洋基队、堪萨斯城皇家队、多伦多蓝鸟队和迈阿密海豚队的体育馆转变成了"球迷的终极体验馆"。目前，该公司还计划再把这一做法推广到更多的球队。球迷可以通过远程视频会议系统与球员见面。遍布体育场的数字显示屏，可以让球迷们实时了解其他比赛的比分，还可以订购食物并了解当地的交通状况。除此以外，遍布球场的高清平板电视还可以确保球迷不会错过任何一个比赛细节，即使是在洗手间里也不会错过。

目前，思科仍在进行公司收购。2004—2009年，思科一共并购了40家公司，从而使思科成功地进入到电子消费品、商业协作软件和计算机服务器等新的市场领域。这些收购都与思科的目标——提高整体互联网流量，最终推动其网络硬件产品的市场需求——相一致。但是，在进入这些新的市场领域之后，思科开始面临着来自微软、IBM和惠普等行业巨头的竞争。为了成功地跟对手展开竞争，思科采取了同时针对消费者和企业的广告攻势，同时也深入利用了Facebook、Twitter和博客一类的社会化媒体。

问题

1. 与消费品市场相比，在组织品市场上塑造品牌存在哪些独特之处？
2. 思科公司计划面向消费者并与他们建立起密切的联系是否可行？请说出理由。

资料来源：Marguerite Reardon, "Cisco Spends Millions on Becoming Household Name." *CNET*, October 5, 2006; Michelle Kessler, "Tech Giants Build Bridge to Consumers." *USA Today*, March 13, 2006; Marla Matzer, "Cisco Faces the Masses." *Los Angeles Times*, August 20, 1998; David R. Baker, "New Ad Campaign for Cisco." *San Francisco Chronicle*, February 18, 2003; Bobby White, "Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image." *Wall Street Journal*, September 6, 2006, p.B1; Burt Helm, "Best Global Brands" *BusinessWeek*, September 18, 2008; Ashlee Vance, "Cisco Buys Norwegian Firm for $3 Billion." *New York Times*, October 1, 2009; Jennifer Leggio, "10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right." *ZDNet*, September 28, 2009。

卓越营销 英特尔



英特尔公司生产的微型处理器在全球个人电脑领域的市场份额超过了80%。如今，它是世界上最有价值的品牌之一，其年收入高达370亿美元。然而，在早期，人们对英特尔微型处理器的认知，仅仅局限于它的产品工程编码——如80386和80486等。然而，由于数字无法作为商标进行注册，所以当竞争对手做出自己的"486"产品时，英特尔公司没有办法帮助消费者把自己的产品跟竞争对手区分开来。而且，由于英特尔的产品是安装在计算机里面的，所以消费者往往也无法看到英特尔的产品。因此，英特尔当时很难说服消费者以更高的价格来购买它的高性能产品。

因此，英特尔公司开创了十分经典的、为零部件产品树立品牌的营销活动，并创造了历史。该公司为自己推出的、最新的微型处理器产品取名为"奔腾"（Pentium），以此作为商标，并同时发起了"内置英特尔"（Intel Inside）的营销活动，以便提高其微型处理器产品家族的品牌知名度。这项活动帮助英特尔的品牌从计算机内部走到了计算机的外面，并使其品牌深入到消费者的心里。显然，为了确保这项新的品牌战略能够成功实施，关键是要取得那些应用英特尔微型处理器的计算机制造商的支持。为此，英特尔公司采取的策略是：只要计算机制造商在计算机广告中加入了英特尔的标志，或是在计算机产品和笔记本电脑上贴上英特尔的标志，英特尔就会给他们很大的折扣。

在20世纪90年代后期的时候，英特尔公司推出了一系列行之有效的营销活动，从而使其成为广为人知并深受喜爱的零部件品牌。其中，英特尔太空人公仔娃娃（Bunny People）系列让英特尔工程师穿着亮色的衣服随着迪斯科的节拍在处理器中跳舞。同时，英特尔公司还聘请著名的蓝人乐队（Blue Man Group）来为奔腾3和奔腾4做广告。

在2003年，英特尔公司正式推出了迅驰（Centrino）技术，它是一个包括新的微型处理器、加强型电池和无线上网的平台。英特尔公司花费数百万美元来宣传这个叫做"无线"（Unwired）的新平台——促使

人们从有线世界转向"无线的、展开的、无边界的、无妥协的、无压力的"新世界。结果，"无线"这个概念在迅驰发布九个月之内就给英特尔公司带来了20亿美元的收入。

在21世纪头10年的中期，整个计算机产业发展缓慢，所以英特尔公司开始在家庭娱乐和移动设备等新的增长领域来寻找机会。后来，英特尔公司成功地推出了两个平台：一个是欢跃软件平台（Viiv），目标定位是家庭娱乐爱好者；另一个是迅驰双核移动平台（Centrino DUO mobile）。此外，英特尔还斥资20亿美元来开展全球营销活动，旨在把自己从一家微型处理器制造商重塑为一家也为消费者提供解决方案的温情脉脉的公司。在这项活动期间，英特尔公司把其标语从"内置英特尔"改成了"超越未来"（Leap Ahead）。同时，公司图标也做了相应的修改。

在2007年，英特尔公司开发出了Classmate PC——它是一种小型的、适合儿童使用且耐用、便宜并装载了英特尔微型处理器的计算机，主要供世界上偏僻地区的少年儿童使用。这款产品也是英特尔公司最初的"英特尔学习系列"（Intel Learning Series）产品的一部分，旨在通过提供技术来推动全世界技术教育的发展。

2008年，英特尔发布了Atom处理器，这是英特尔历史上体积最小、功耗最少的处理器，是专门为像Classmate PC那样的小型移动设备而设计的。同一年，英特尔又发布了最先进的微型处理器——Intel Core i7，主要面向视频、3D游戏和一些高级的计算机活动。这两种微处理器都很热销。Atom处理器比一粒米还小，很好地迎合了快速成长的上网本市场——移动十分便携、只有13盎司重的上网本——并推动了该市场的快速发展。英特尔公司在第一年就卖出了2000万个Atom微处理器，第二年则卖出了2800万个。有分析师预测：当Atom在智能手机和普通手机领域得到应用之后，英特尔公司很可能会在极短的时间内卖出数亿个Atom微处理器。

英特尔公司最新一轮提升品牌认知度的宣传活动以"赞助明天"（Sponsors of Tomorrow）为主题。这套广告用幽默的方式，强调了英特尔公司在新技术转变中所扮演的角色。其中一个场景是：一个带着英特尔工作牌的中年人从食堂里走出来的时候，一旁的同事有的尖叫，有的想和他握手，有的想和他合影。这时，中年人看了一下粉丝，屏幕中出现了这样的字幕："Ajay Bhatt，USB技术的发明者之一"，而这名员工（由演员饰演）则对粉丝眨了眨眼。在广告的结尾是这样一句话："英特尔的超级英雄与众不同。"

随着英特尔的超级英雄们不断为小型移动设备创造出性能更好的微型处理器，英特尔的品牌价值和对未来技术的影响力在不断增长。

问题

1. 讨论：英特尔公司是如何改变零部件产品的营销历史的？在最初的营销活动中，哪些地方做得比较好？
2. 评估英特尔最近的市场推广工作。它放弃"内置英特尔"的标语是不是一个损失？

资料来源：Cliff Edwards, "Intel Everywhere?" *BusinessWeek*, March 8, 2004, pp.56—62; Scott Van Camp, "ReadMe.1st," *Brandweek*, February 23, 2004, p.17; "How to Become a Superbrand," *Marketing*, January 8, 2004, p.15; Roger Slavens, "Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp," *BtoB*, December 8, 2003, p.19; Kenneth Hein, "Study: New Brand Names Not Making Their Mark," *Brandweek*, December 8, 2003, p.12; Heather Clancy, "Intel Thinking Outside the Box," *Computer Reseller News*, November 24, 2003, p.14; Cynthia L.Webb, "A Chip Off the Old Recovery?" *Washingtonpost.com*, October 15, 2003; "Intel Launches Second Phase of Centrino Ads," *Technology Advertising & Branding Report*, October 6, 2003; David Kirkpatrick, "At Intel, Speed Isn't Everything," *Fortune*, February 9, 2004, p.34; Don Clark, "Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs," *Wall Street Journal*, December 30, 2005; Stephanie Clifford, "Tech Company's Campaign to Burnish Its Brand," *New York Times*, May 6, 2009, p.B7; Tim Bajarin, "Intel Makes Moves in Mobility," *PC Magazine*, October 5, 2009。



营销计划样本 飞马体育国际

1.0 执行概要

飞马体育国际公司（Pegasus Sports International）是一家新开办的滑冰器具配件制造商。除了配件产品以外，该公司还开发了一项滑冰旅游项目，即与当地的滑冰器具商店合作，向顾客提供滑冰器具（其中包括飞马公司的某些配件，如SkateSails滑冰风帆），并把顾客带出去进行一个下午的滑冰体验。当时，滑冰器具配件市场在很大程度上受到了忽视。虽然有几家大型滑冰器具制造商，但它们并未注意到滑冰器具配件市场。这给飞马体育国际公司提供了一个难得的成长机遇。滑冰是一项越来越受欢迎的运动。虽然大部分滑冰运动项目目前还只是休闲运动，但竞赛项目也越来越多，既有如冰球这样的团体项目，也有如速滑这样的个人项目。飞马体育国际公司计划推动这些市场的发展并开发滑冰运输器械市场。由飞马体育国际公司研发的一些产品已经申请了专利，而且本地市场调研结果显示，市场对这些产品存在庞大的需求。飞马体育国际公司打算凭借稳定的商业模式、长远的计划和能够充分利用这一良机的管理团队实现快速的市场渗透，并在短期内取得重大进展。团队的三个主要管理人员都有着30多年的行业经验——这为该公司提供了大量的信息并使团队成员对这一市场的前景充满了信心。飞马体育国际公司最初计划在网络上销售自己的产品，这种戴尔式的直销模式可以使飞马体育国际公司获得更多的毛利并与顾客保持密切的关系，这对于生产市场真正需要的产品的企业而言是至关重要的。到年底之前，飞马体育还会与不同的零售商店建立起合作关系，通过它们来销售公司的产品。

2.0 情境分析

飞马体育国际公司即将开始第一年的经营活动。它的产品已经得到了市场的认可，而市场营销将成为塑造品牌、提高产品知名度和扩大顾客基础的关键因素。飞马体育可以提供多种滑冰器具的配件，可以为不断成长的市场提供更好的服务。

2.1 市场小结

飞马体育国际公司掌握了大量的市场信息，并了解大多数优质顾客的共同特征。这些信息有助于确定最终为谁提供服务（确定服务对象），他们的具体需要是什么以及公司应该如何向他们进行传播。

目标市场：

- 休闲；
- 健身；
- 速滑；
- 冰球；
- 极限运动。

2.1.1 市场的人口统计特点

对于飞马体育国际公司而言，其主要顾客可以通过地理、人口统计和行为方面的特征来加以描述。

地理特征：

- 飞马体育国际公司没有运用地理变量来进行市场细分。由于通过互联网和各种递送服务，该公司可以同时为国内顾客和国际顾客提供产品和服务。
- 目标顾客的总数为3100万用户。

人口统计特征：

- 男女顾客的比例几乎是相等的。
- 年龄主要集中在13—46岁。其中，48%是23—34岁的用户。而且，休闲类顾客的年龄段要更加宽泛些，健身类顾客的年龄段在20—40岁之间，速滑类顾客多在30岁上下，冰球类用户在20岁左右，极限运动的玩家也是类似的情况。
- 在20岁以上的顾客中，65%是大学毕业或同等学力。
- 成人使用者收入（个人收入）的中位数是47000美元。

行为特征：

- 顾客喜欢健身运动并不只是为了强身健体，而是为了享受该项运动本身带来的快感。
- 顾客愿意在体育器械上花钱。
- 对于具有积极生活方式的顾客而言，每周一般会进行2—3次休闲活动。

2.1.2 市场需求

飞马体育国际公司可以为滑冰爱好者（滑冰社区）提供各式各样的滑冰器具配件产品，该公司努力为顾客创造以下价值：

- *精湛的手艺和质量*。顾客并不想把辛苦挣来的钱花费在购买低劣的产品上（不愿意购买只能用一到两年的产品）。
- *精细的设计*。滑冰市场消费者的需求并没有得到很好的满足，市场上还缺少精细设计的产品。飞马体育国际公司拥有的行业经验及其员工的投入度，使其能够设计出真正满足需求的产品。
- *顾客服务*。规范的服务对于建立由忠诚的顾客基础所支撑的可持续业务，是至关重要的。

2.1.3 市场趋势

飞马体育国际公司提供的产品是独一无二的，是以前市场上不曾提供过的产品。在以前，公司的工作重点一直是销售冰鞋和少数配件。滑冰的人不受国家或年龄的限制，这是一个世界性的市场。现在，飞马体育可以为每个目标顾客群体提供产品。在所有的市场上，以健身为目标的这一部分市场成长最快。因此，营销计划也主要是针对这一部分顾客。可以暗藏刀锋的冰鞋是一种使用者不需要脱掉冰鞋就可以进入其他场所休息的鞋。该产品目标市场是休闲类滑冰者，这也是最大的一部分顾客群体。该公司的另外一种产品滑冰辅助器SkateAids则适合每一个人。

风帆滑冰也促进了滑冰运动的发展，这项运动始于中高

级滑冰爱好者，该项运动发展潜力巨大。飞马体育国际公司制造的滑行器械远销欧洲，这项运动在欧洲的受欢迎程度仅次于帆板运动。

另外一种趋势是团体滑冰。在世界各地，越来越多的人集合起来在城市里滑冰。例如，旧金山有一个夜间滑冰团体，该团体已经有上百人参加。诸如此类的市场趋势显示：滑冰运动依然在全方位发展。

2.1.4 市场增长

由于越来越多的公司进入滑冰市场，价格开始下降，世界各地的滑冰市场都在稳定增长。据统计，2007 年的增长数量会超过 3500 万人。越来越多的人发现——在许多情况下是重新发现——滑冰不仅对健康有利，而且还可以带来许多乐趣。

2.2 SWOT 分析

下面的 SWOT 分析列出了飞马体育国际公司的主要优势、劣势、机会和威胁。

2.2.1 优势

- 丰富的行业经验和卓越的洞察力。
- 富有创新和实践精神的设计师。
- 高效、灵活的商业模式（直接进行顾客销售与分销）。

2.2.2 劣势

- 公司的成长依赖于外部投资。
- 缺少和顾客面对面的零售商（不能借助零售商来提高产品和品牌的知名度）。
- 由于公司刚刚起步，所以开发品牌知名度比较困难。

2.2.3 机会

- 涉足了一个成长中的市场。
- 规模经济可以减低成本。
- 利用其他行业参与者的营销努力来促进市场的发展。

2.2.4 威胁

- 来自本行业一些大公司或成熟企业的潜在竞争。
- 经济衰退可能会使人们花费在休闲和健身方面的可支配收入减少。
- 有研究对滑冰的安全性提出了质疑，或是无法防止滑冰可能导致的各种危险的发生。

2.3 竞争

飞马体育国际公司正在开拓自己的市场。虽然也有其他公司参与竞争，但飞马体育国际公司是真正从滑冰者的角度为滑冰者设计产品的唯一品牌。市场上少数竞争对手的产品并不适用于滑冰项目，多是针对帆板运动和滑板运动的产品，而且保管和携带起来也不方便。此外，在市场上也有一些间接的竞争对手在生产真冰鞋。经过许多年以后，这些公司将成为滑冰器具配件市场的直接竞争者。

2.4 产品提供

现在，飞马体育国际公司提供以下几类产品：

- 已开发成功的第一类产品就是隐藏刀锋的冰鞋。在不滑冰时，使用者可以把冰刀收进鞋内专门的槽里，这样就可以穿着鞋到公共场合。该鞋还配一个小袋子和绳子，便于携带，是十分体贴的设计。
- 第二类产品是滑冰风帆，这是专为滑冰过程设计的。从公司收到的反馈来看，风帆滑冰将成为一种十分流行的运动。为该种产品注册商标的计划已在实施中了。
- 第三类产品是滑冰辅助器，将于年底投产。其他产品创意也在开发当中，但在公司为它们申请专利保护之前不会对外发布。

2.5 成功的关键

成功的关键因素是设计和生产能够满足市场需求的产品。另外，飞马体育国际公司要保证全面的顾客满意。如果这些因素都十分理想的话，该公司的利润将稳步上升。

2.6 关键问题

作为一家刚刚起步的公司，飞马体育依然处于早期阶段，该公司面临的关键问题主要有：

- 把自身塑造成为滑冰器具配件行业的领先者。
- 努力保持合理的增长，确保收入超出费用支出，这有利于公司应对市场衰退。
- 持续关注顾客的满意度，确保成长战略不会对服务和产品的满意度产生不利影响。

3.0 营销战略

对于飞马体育国际公司来说，其营销战略的关键是关注速滑、健身和休闲的滑冰爱好者。由于该公司有针对不同细分市场的产品，因此可以覆盖 80% 的滑冰市场。虽然不同的细分市场在用户和滑冰器具方面都存在差异，但飞马体育的产品覆盖了所有的不同细分市场，所以飞马体育可以满足不同顾客的需求。

3.1 使命

飞马体育国际公司的使命是为顾客提供最好的滑冰器具。“我们努力吸引并挽留顾客。只要坚守这一格言，公司将会获得成功，我们的产品和服务将会超越顾客的期望。”

3.2 营销目标

- 每个季度保持积极、强劲的增长（尽管销售可能存在着季节性波动）。
- 在市场渗透方面，保持稳定的增长。
- 力争使顾客获取成本以每季度 1.5% 的速度下降。

3.3 财务目标

- 通过提高效率并利用规模经济效应，使毛利水平以每季度 1% 的速度增长。
- 保持较充足的研究与开发预算（使用销售百分比法），以推动未来的产品开发。
- 在头三年里，保持 2—3 倍的增长率。

3.4 目标市场

全球滑冰市场的规模已经超过了 3100 万人（体育用品制造商协会发布的数据），并且在稳定增长，已经出现了利基市场。飞马体育国际公司的目标，是通过推动风帆滑冰运动（这项新运动现在风靡于加利福尼亚州的圣莫尼卡和威

尼斯海滩）来扩大自己的市场份额。体育用品制造商协会所进行的调研结果表明：滑冰运动的参与者远多于橄榄球、垒球、滑雪和滑板滑雪等运动之和。在滑冰的参与者中，有1% 以上是速滑（在增加），8% 是冰球（在下降），7% 是极限运动（在下降），22% 是健身（近 700 万人，增长速度最快），61% 是为了休闲。飞马体育国际公司的目标群体是健身和休闲群体，因为这两部分人正在迅速增长。他们从事滑冰是出于强身健体的目的。在未来五年里，这部分人将占滑冰总人数的 85% 左右。

3.5 定位

飞马体育国际公司将自己定位在市场领先者的位置。这一目标的实现，将取决于飞马体育的核心竞争力——丰富的行业经验和激情。该公司由一群滑冰爱好者创立，旨在服务广大的滑冰爱好者。飞马体育国际公司充分凭借自己丰富的行业经验和员工激情来开发创新性的、实用的各种滑冰器材。

3.6 战略

唯一的目标就是把该公司定位在滑冰配件市场的龙头制造商地位，服务于国内外市场。营销战略首先是提高顾客对所供产品与服务的认知度，进而构建顾客基础。飞马体育国际公司传达的主要信息是：该公司向顾客提供最好、最实用的滑冰产品配件。在执行中，可以通过各种方法来传播这一信息。

首先，通过公司网络提供丰富的产品信息，并给顾客提供网络交易的机会。该公司将花费大量的时间和精力来建设公司网站，使顾客感受到公司产品与服务的专业度和实用性。

第二种营销方法是在大量产业杂志上做广告。在滑冰产业中，存在许多不同风格的杂志（共同促进该产业的发展）。此外，也有许多规模较小的期刊是专门针对行业中的不同细分市场的。最后一种传播方式是通过印发销售宣传手册。前面提到的两种营销方法可以创造顾客对销售宣传手册的需求，依此把销售宣传手册发放给感兴趣的顾客。这样，印发销售宣传手册的成本会保持在最低的水平，因为顾客可能已经浏览过网站上所发布的信息了。

3.7 市场营销组合

飞马体育国际公司的市场营销组合主要包括以下几个方面：定价、分销、广告、促销和顾客服务。

- *定价*：建立在单位产品零售价的基础上。
- *分销*：最初，公司采用直销模式，随着时间的推移，将增加零售商模式。
- *广告和促销*：将采用多种方式进行广告宣传和促销。
- *顾客服务*：努力达到标杆企业的顾客服务水平。

3.8 营销调研

飞马体育国际公司十分幸运地坐落在滑冰世界的中心城市——加利福尼亚州的威尼斯海滩。该公司能够充分利用这个地理优势，与当地不同层次的滑冰爱好者合作，来测试公司的各种产品。显然，这些来自消费者的反馈信息，将有助于该公司以后对产品的改进。

4.0 财务状况

本部分将回顾飞马体育国际公司与营销活动有关的财务问题，将进行盈亏平衡点分析、销售预测、费用预测并描述这些活动与营销战略的联系。

4.1 盈亏平衡点分析

盈亏平衡点分析结果表明：只有每个月到达 7760 美元时，才能实现收支平衡（参见表 1）。

表 1 盈亏平衡点分析

盈亏平衡点分析	
盈亏平衡时的月销售量	62
盈亏平衡时的月销售额	$7760
假设：	
平均每单位产品的销售收入	$125.62
平均每单位产品的可变成本	$22.61
每月固定成本的估计值	$6363

表 2 目标市场预测

潜在客户	增长率	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	年均复合增长率
休闲	10%	19142500	21056750	23162425	25478668	28026535	10.00%
健身	15%	6820000	7843000	9019450	10372368	11928223	15.00%
速滑	10%	387500	426250	468875	515763	567339	10.00%
冰球	6%	2480000	2628800	2786528	2953720	3130943	6.00%
极限运动	4%	2170000	2256800	2347072	2440955	2538593	4.00%
总计	10.48%	31000000	34211600	37784350	41761474	46191633	10.48%

资料来源：改自由 Palo Alto Software，Inc. 版权所有的一个营销计划样本。更多的营销计划样本，参见 www.mplans.com。经 Palo Alto Software 许可转载。

4.2 销售预测

飞马体育国际公司的销售预测数字相对保守。只要广告预算允许，该公司将会保持销售额的稳定增长。虽然目标市场预测（参见表 2）表列出了所有顾客群体中的潜在顾客，但本部分的销售预测把顾客划分为两大类：休闲类和竞赛类。通过减少顾客的分类可以使读者对相关信息更加一目了然，使图表更加简洁明了（参见表 3）。

月销售额预测

表 3 销售预测

销售预测			
销售额	**2011 年**	**2012 年**	**2013 年**
休闲类	$455740	$598877	$687765
竞赛类	$72918	$95 820	$110042
销售总额	$528658	$694697	$797807
直接销售成本	**2011 年**	**2012 年**	**2013 年**
休闲类	$82033	$107798	$123798
竞赛类	$13125	$17248	$19808
销售成本合计	$95158	$125046	$143606

4.3 费用预测

费用预测的目的，是为了确保都能够按照既定的目标行事。在营销计划的实施过程中，可以综合目标和费用预测等方面的信息，在需要采取矫正措施的时候及时予以修正（参见表 4）。

月度费用预算

表 4 营销费用预算

营销费用预算	2011 年	2012 年	2013 年
网站	$25000	$8000	$1000
广告	$8050	$15000	$20000
印刷材料	$1750	$2000	$3000
销售总额与营销费用	$34775	$25000	$33000
占销售比例	6.58%	3.60%	4.14%
毛利	$398725	$544652	$621202
边际收益率	75.42%	78.40%	77.86%

5.0 控制

飞马体育国际公司的营销计划可以为该公司提供指导。为了评估绩效水平，下列领域是需要重点关注的：

- 收入：每月收入和每年收入；
- 费用：每月费用和每年费用；
- 顾客满意度；
- 新产品的开发。

5.1 实施

如表 5 所示的里程碑概括出了主要的营销计划。这里的关键是在规定的时间和预算之内完成每一项计划。

里程碑

表 5 里程碑

计划					
里程碑	**开始日期**	**截止日期**	**预算**	**经理**	**部门**
营销计划完成	1/1/2011	2/1/2011	$0	斯坦（Stan）	营销部
创建网站	1/1/2011	3/15/2011	$20400	企业外部人员	营销部
广告 #1	1/1/2011	6/30/2011	$3500	斯坦	营销部
广告 #2	3/1/2011	12/30/2011	$4500	斯坦	营销部
零售渠道的开发	1/1/2011	11/30/2011	$0	斯坦	营销部
合计			$28450		

5.2 营销组织

具体由斯坦·布莱德（Stan Blade）负责所有营销活动。

5.3 应变计划

困难和风险：

- 知名度有待提高，而这正是作为一个刚刚起步且以互联网为基础的组织须面对的挑战；
- 进入了一个充满挑战性、已有成熟竞争对手的行业。

最糟糕情况下的风险分析：

- 无法维持基本的公司经营；
- 不得不变现设备或智力资本，以偿还债务。

PART 2
Capturing Marketing Insights

第二部分
获取营销信息

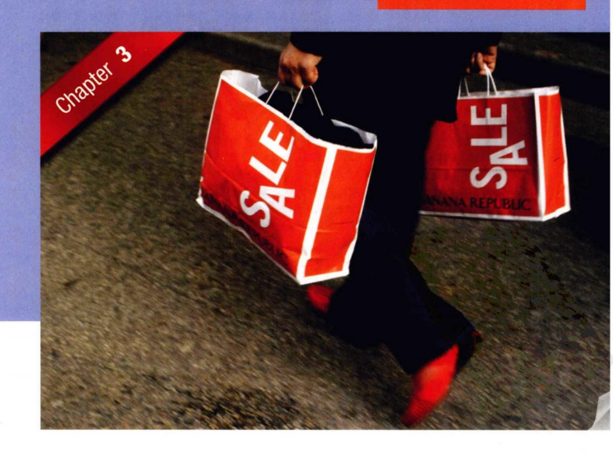
第3章 收集信息和预测需求

Chapter 3 Collecting Information and Forecasting Demand

本章将讨论以下问题：

- 营销信息系统由哪些部分构成？
- 营销信息系统中的内部记录是什么？
- 营销情报系统的构成是什么？
- 影响宏观经济发展的因素是什么？
- 公司如何准确地测定市场需求与预测市场需求？

始于2008年的经济衰退使企业不得不降价以留住顾客



在快速多变的当今世界中，营销决策制定既是一门艺术也是一门科学。为使营销决策更能反映具体情境、更具洞察力与灵感，公司必须对影响宏观趋势和企业经营绩效的各个因素拥有全面和及时的信息。所有营销人员都应该意识到不断变化的营销环境会提供新的机遇和威胁，而且他们也应该理解持续地监控和预测环境变化对企业适应环境是非常重要的。

2008—2009 年间美国的信贷紧缩与经济放缓使消费者削减购物花费，重新分配各项支出，从而使消费者行为发生深刻变化。如玩具、服装、珠宝和家居用品销售皆有下降。曾由肆意购物的婴儿潮一代主宰的奢侈品牌（如奔驰汽车）消费支出也惊人地下降了三分之一。与此同时，简单实惠、能解决问题的品牌得到青睐。通用磨坊（General Mills）的脆谷乐（Cheerios）和 Wheaties 早餐麦片、Progresso 汤料，及 Hamburger Helper 自助汉堡餐等产品的收入大为增长。消费者购物方式和地点也发生了变化，低价自有品牌的销量高速增长，几乎所有营销人员都自问谨慎和节俭的时代是否已经出现，如果是的话，企业将如何应对。

出于经济和其他原因，公司正在调整企业的经营模式。几乎每一个行业都面临着科技、人口、社会文化、自然、政治法律环境急剧变化的影响。本章将会讨论企业如何识别和跟踪重要的宏观环境趋势，也将介绍营销人员怎样才能做好销售预测。在第 4 章我们将介绍如何实施个性化营销调研以解决具体的营销问题。

现代营销信息系统的构成

识别市场的重大变化是企业营销人员的主要职责。为胜任这份工作，营销人员需要具备两项优势：一是搜集信息的专业方法；二是能够花费更多的时间与顾客进行互动，并观察竞争对手和其他企业的外部情况。有些企业已经开发了能够详细而丰富地提供有关购买者欲望、偏好和行为等信息的营销信息系统。

杜　邦

Dacron Polyester 是杜邦公司旗下的一个业务单元，它为枕头生产商提供填充物，并以 Comforel 为品牌销售。杜邦公司外包了营销调研以揭示个人枕头的使用行为。调研结果显示，杜邦公司遇到的一个挑战是人们通常不愿丢弃旧枕头。有 37% 的受访者把他们与枕头的关系描述成“一对老夫妻”，13% 的人认为枕头像“童年的伙伴”。依据消费者枕头使用行为可将其分成如下不同组，即多个枕头叠放使用组（23%）、枕头拍松软使用组（20%）、枕头折叠使用组（16%）、搂抱枕头组（16%）、把枕头压成一个能够舒服枕靠形状组（10%）。女人更喜欢把枕头拍松软，男人则偏好把枕头叠放。喜欢将枕头叠放使用的人为数不少，这诱使杜邦公司将枕头成对包装出售从而扩大销量，同时杜邦公司也推出软硬程度不同的枕头。[1]

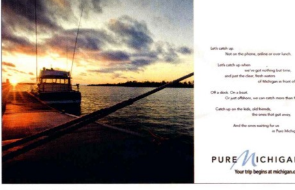
市场营销人员还必须收集更多的美国和其他国家消费模式变化的信息。例如，按人均计算瑞士人消费巧克力最多，捷克人喝啤酒最多，葡萄牙人喝红酒最多，希腊人吸烟最多。表 3.1 概括了这些特征并进行了跨国比较。美国国内不同区域的消费模式也存在差别，如西雅图居民人均购买牙刷最多，盐湖城的居民人均吃糖最多，新奥尔良的居民人均消费番茄酱最多，而迈阿密的居民则人均喝西梅汁最多。[2]

拥有丰富信息的公司能够准确选择市场，有效开发产品，出色地实施营销计划。密歇根经济发展公司（Michigan Economic Development Corporation，MEDC）研究了密歇根州的旅游者和中西部城市旅游者的人口统计资料，提出一个新的营销主张和旅游方案。这些信息在 2004—2008 年间为密歇根州增加了 380 万个旅行团，新增旅游者发生的购物支出达 8.05 亿美

表 3.1　世界各国之最

之最指标	国　　家	具体数量
妇女人均生育率	尼日尔	6.88 人
教育支出占 GDP 比重	基里巴斯	17.8%
手机用户总量	中国	547286000 个
机场数	美国	14951 座
军费支出占 GDP 比重	阿曼	11.4%
难民人口数	巴基斯坦	21075000 人
离婚率	阿鲁巴岛	4.4 人 / 千人
电视机拥有率	阿联酋	99.7 台 / 百户
人均拥有手机数	立陶宛	1.381 个
去影院看电影的人数	印度	1473400000 人
人均啤酒饮用量	捷克	81.9 升
人均红酒饮用量	葡萄牙	33.1 升
人均每天吸烟量	希腊	8.2 支
人均 GDP	卢森堡	87490 美元
对外援助金额占 GDP 比重	瑞典	1.03%
GDP 对农业依赖度	利比亚	66%
就业人口占人口比重	开曼群岛	69.20%
妇女就业比重	白俄罗斯	53.30%
每公里道路车辆拥挤度	卡塔尔	283.6 辆
交通事故死亡率	南非	3.1/ 万人
接待境外游客数量	法国	79083000 人
平均寿命	安道尔	83.5 岁
20—79 岁间人口患糖尿病比率	阿联酋	19.5%

资料来源：*CIA World Fact Book*，https：//www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html，2009 年 7 月 24 日摘录；*The Economist's Pocket World in Figures*，2009 年版，www.economist.com。



调研充分、执行得当的营销计划为密歇根州增加了游客人数和税收收入。

元，为密歇根州新增 560 万美元的税收。[3]

每个企业都应当构建连续信息流，并将信息分发给营销经理。**营销信息系统**（marketing information system，MIS）由人员、设备和程序构成。营销信息系统对信息进行收集、分类、分析、评估和分发，为决策者提供所需的、及时的和精确的信息。营销信息系统依靠企业内部报告、营销情报活动和营销调研来运行。这里先讨论内部报告和营销情报活动，营销调研将在下一章中介绍。

企业的营销信息系统向管理人员提供三种信息：他们认为自己需要的信息、他们真正需要的信息、经济上可行的信息。内部营销信息系统委员会访问不同部门的营销经理，以发现他们的信息需求。表 3.2 中的一些问题可以用来作为访问营销经理的提纲。

表 3.2 信息需求调查

1. 你定期做哪些决策?
2. 做这些决策时需要何种信息?
3. 你定期收到何种信息?
4. 哪些类型的专项研究是你定期需要的?
5. 哪些信息是你想得到但还未得到的?
6. 你每天 / 每周 / 每月 / 每年需要得到什么信息?
7. 你想在线上或线下的时事通讯、简报、博客、报告或杂志上看到什么样的常规或基本信息?
8. 你想持续了解哪些主题的信息?
9. 你想得到哪些方面的数据分析和研究报告?
10. 对于目前的营销信息系统,请告诉我四个最需要改进的项目。

内部报告

营销经理通过订单、销售、价格、成本、库存水平、应收账款、应付账款等内部报告来获得信息,发现重要市场机会,识别潜在管理问题。

从订单到收款的整个周期

内部报告系统的核心是从订单到收款的整个周期。销售代表、经销商和顾客将订单送交公司,然后销售部门准备发货单,并分送给各个部门。存货不足的产品须请求延后交货。需装运的产品要附上运单和账单,同时复印多份分送各部门。顾客非常在意是否及时交货,所以公司需要快速准确地完成这些步骤。许多公司使用互联网和外部网来提高从订单到收款的速度、精确性和效率。

Fossil 集团

澳大利亚 Fossil 集团设计女性饰品和服装并在全球分销。Fossil 集团的客户经理获得批量订单,但却缺乏最新的定价和库存信息。由于畅销商品经常断货,零售商很不满意。该公司提出动态销售解决方案,将当前存货数据即时提供给客户经理,从而使断货的发生下降了 80%。公司现在可以向零售商提供准确的实际库存水平,并在几小时内而不是几天内交货。[4]

销售信息系统

营销经理们需要及时和准确地报告当前销售状况。沃尔玛的销售数据库和库存数据库中有每位顾客每天在每家店铺购买的每件商品的销售信息,并每小时更新一次。看一下松下电器的例子。

松 下

松下电器制造数码相机、等离子电视和其他个人电子产品。在获知企业收入目标没有达到后,公司决定采用供应商管理库存模式。库存分配按照消费出货情况进行安排,这样产品对客户的供货充足率从 70% 上升到 95%。一年中,松下渠道中的产品供货平均周数从 25 周下降到 5 周,等离子



松下新采用的供应商管理库存系统得到了消费者和零售商的欢迎。

电视机销量从2万台上升到约近10万台。为此，最早采用供应商管理库存模式的零售商百思买（Best Buy）将松下的等离子电视品牌从第3级供应商提升至第1级供应商。[5]

善于利用网页浏览记录cookies的公司懂得如何聪明地进行目标营销。许多消费者都乐于合作：最近调查显示，49%的消费者认为cookies在他们使用互联网时非常重要。消费者不仅不删除cookies，而且他们一旦接受cookies，还希望得到定制化营销信息，并进行定制化的交易。

公司必须仔细理解销售数据以避免得出错误结论。迈克尔·戴尔（Michael Dell）讲过这样的例子："如果经销商的店里有三辆黄色野马牌（Mustang）轿车，但顾客想要的是一辆红色的轿车。销售人员可能精于推销，将黄色野马轿车卖了出去。这样返回给工厂的信号是顾客喜欢黄色野马轿车，而事实并非如此。"[6]

数据库、数据仓库和数据挖掘

公司构建数据库，如顾客数据库、产品数据库、销售人员数据库，来储存信息，并将不同数据库的信息整合使用。例如，顾客数据库包括每个顾客的姓名、地址、过去的交易记录甚至是人口统计信息与心理行为（活动、兴趣和观点）。公司并不向数据库中的所有顾客邮寄新商品目录单进行"地毯式轰炸"，而是根据顾客最近购买的产品、购买次数和购买金额给不同的顾客打分，然后将商品目录邮寄给那些得分最高的顾客。这样，除了节省邮寄费用外，还经常得到两位数的回头率。

公司应使数据库数据容易使用，帮助决策制定者有效制定决策。分析人员能够"挖掘"数据，通过深层了解被忽略的顾客群、最近顾客趋势和其他有用信息而获取新的创意。管理人员能够把顾客信息与产品和销售人员信息进行交叉分析，从而更深刻地理解顾客。Wells Fargo银行使用内部技术（in-house technology），追踪和分析1000万个终端顾客通过自动柜员机、银行分支机构和网络进行的银行交易。Wells Fargo银行将交易数据和顾客的个人信息相结合，就可以设计出与顾客生活习惯一致的产品。结果表明，银行业中平均每个顾客购买2.2项金融产品，而Wells Fargo银行的顾客则平均购买4项金融产品。[7]百思买公司也从其新的丰富的数据库中获得优势。

百思买利用大型数据库为顾客建立了档案，从而便于为顾客分类。



百思买

百思买公司构建了一个存储量超过15000 G的数据库，其中记录了7500万个家庭7年的数据。数据库记录了每个顾客与公司的互动信息，从电话呼叫、订货确认，到送货、现金返回，还有地址核对，然后公司利用复杂的算法将超过3/4的顾客，即1亿名顾客进行组合与分类。这些类别有"年轻烧友"（Buzz）、"足球妈咪"（Jill）、"职场精英"（Barry）和"居家宅男"（Ray）。公司还使用顾客终身价值模型来测量各交易获利水平和增加或降低关系价值的顾客行为因素。如此多地了解顾客使百思买能够实施精准营销，使用激活顾客的刺激方案提高顾客的主动回头率。[8]

营销情报

营销情报系统

营销情报系统（marketing intelligence system）是管理者使用的一整套程序和信息来源，用以获得有关营销环境发展变化的日常信息。内部报告系统为管理人员提供的是**结果**（results）数据，而营销情报系统则为管理人员提供**即时发生**（happenings）的数据。营销经理通过阅读书籍、报刊和同业出版物，通过与顾客、供应商、分销商交谈，通过网络社会化媒体，或是通过与其他公司经理会谈等渠道获得情报。

互联网发明以前，营销人员有时须亲临现场了解竞争对手情况。从事石油和天然气的企业家布恩·皮肯斯（T. Boone Pickens）曾有如此经历。在讲述他是如何了解对手钻井活动时，他回忆道："我们派人在距离对手钻井平台半英里的地方用野外望远镜观察。"对手不高兴却没有办法。我们派去蹲点的人统计他们看到的接头和钻杆的数量，每个钻杆接头有30英尺长，把所有接头数加起来，就能推算出他们钻的油井有多深。皮肯斯知道井越深，对手将石油或天然气输送到地面的成本就越高，这一信息立刻证明了他的低成本竞争优势。[9]

营销情报的收集必须合法且符合道德。2006年，私人情报公司Diligence采用非法渗透手段为一个俄罗斯财团获得一家百慕大的投资公司审计数据，并为此支付毕马威会计师事务所(KPMG)的审计员170万美元。Diligence的创始人伪称为英国情报官员，说服审计组成员向其透露机密文件。[10]

公司可以采取下面8种方式来改进营销情报的数量和质量。介绍前7种之后，将重点介绍第8种，即通过互联网收集营销情报。

- **训练和鼓励销售人员现场观察和及时报告最新进展。**公司必须向销售人员"推销"一个观念：即作为情报来源，销售人员是最重要的。Grace Performance Chemicals是W.R.Grace公司的一个分公司，它为建筑业和包装业提供原料和化学品。Grace销售代表奉命观察客户对他们产品的创新用法，从而为新产品研发提供建议。比如，营销人员观察到一些客户用Grace的防水材料来做汽车的隔音材料、修补靴子和帐篷。这一信息为后来七种新产品提供了创意，从而给公司带来了数百万元的销售额。[11]
- **激励分销商、零售商和其他中间商提供重要情报。**中间商与顾客和竞争对手之间关系经常很是密切，他们能够提供一些独到见解。ConAgra Foods曾对一些零售商如Safeway、Kroger和沃尔玛进行研究，以了解人们如何以及为什么购买它的食品。结果发现购买Orville Redenbacher和Act Ⅱ两个牌子的爆米花的购物者往往同时购买可乐，ConAgra便与零售商设计将两种产品放在一起在店内码堆。康尼格拉将自己定性研究的结果与零售商的数据相结合后意识到许多母亲在学校开学时，通常都会购买节省时间的膳食和零食。他们推出的"四季妈妈"（Seasons of Mom）活动帮助杂货店的进货与销售根据家庭需要进行季节调整。[12]
- **聘用外部专业人员收集情报。**许多公司雇用专业人员来收集营销情报。[13]服务供应商和零售商会委派神秘顾客去店里评价店内的设备清洁程度、产品质量和员工对待顾客的态度。公共卫生保健部门使用神秘病人提供的信息去改进等待时间，更好地解释诊疗过程，在候诊室内放映令人轻松的电视节目等。[14]
- **内部与外部网络。**公司可以购买竞争对手的产品，参加展销会，阅读竞争对手出版的报告、出席股东会议，与竞争对手的员工交谈，收集竞争对手的广告，咨询供应商，查询关于竞争对手的新闻报道来获得信息。

- **建立顾客咨询小组。**咨询小组成员应当包括公司最大、最坦诚、最精明或最有代表性的顾客。如葛兰素史克（GlaxoSmithKline）公司赞助了一个致力于减肥的网上社区。公司宣称从网上社区所获得的信息远远大于小组座谈，公司的减肥药片包装、渠道选择以及室内营销等营销决策都大大受益于网上社区的信息。[15]
- **利用政府数据资源。**美国人口普查局估计，在2008年7月1日时点上，美国人口为304059724人。人口普查局所提供的人口变动、人口统计群体、地区性移民和家庭结构变化等信息对于了解人口有更深层次的意义。提供人口信息调查服务的Nielsen Claritas综合参考了普查统计数字、消费者调查以及他们为诸如宝洁、道琼斯和福特汽车公司等客户作的基层调查，将提供了电话和住址的顾客信息罗列出来。这样Nielsen Claritas就可以帮助客户选择和购买特定群体的邮寄名单。[16]
- **从调研公司和供应商处购买信息。**著名信息供应商包括AC尼尔森（AC Nielsen）和Information Resources公司。这些公司收集各种类别的产品销售信息和消费者对各种媒体的接触情况。他们也收集顾客固定样本组数据，这些数据的收集成本比营销人员自己收集要小得多。例如，Biz360公司和它的在线内容合作伙伴所提供的即时报道、新闻媒体分析和消费者意见信息远远超过70000多个传统媒体和社会化媒体资源（平面、广播、网站、博客和留言板）所获得的信息。[17]

在线收集营销情报

互联网、在线顾客评论社区、论坛、聊天室和博客上所披露的信息可以将顾客的体验或评价传播给其他潜在购买者，也可以传播给寻求关于消费者和竞争对手信息的营销人员。营销人员可利用下面五种主要的在线方式研究竞争对手的产品优势与产品劣势。[18]

- **独立的顾客产品与服务评价论坛。**独立论坛包括许多著名网站：Epinions.com、RateItAll.com、ConsumerReview.com 和 Bizrate.com。Bizrate.com 每年通过两个信息来源来收集数百万消费者关于商店和产品的评论：一个是130万志愿者；另一个是来自店铺的反馈，这些店铺允许Bizrate.com直接从购买某产品的顾客那里收集反馈意见。
- **分销商和销售代理的意见反馈网站。**意见反馈网站对产品或服务提供正面和负面的评论，有些店铺或分销商自己也建立了这样的网站。例如，亚马逊就建立了自己的网站，为书籍的购买者、读者、编辑和其他人评论其产品特别是评价书籍提供了一个相互交流的平台。Elance.com是一个网上专业服务提供者，承包商可以在该网站上描述他们与转包商打交道的经历，以及对转包商的满意程度。
- **顾客评论和专家意见组合网站。**组合网站（combination site）主要关注金融服务和高科技产品，因为这些产品或服务都需要专业知识。ZDNet.com是一个在线的科技产品顾问，提供关于产品易用性、产品特色和产品稳定性方面的顾客评价，同时提供专家意见。这种网站的优点是产品提供者可以比较来自专家和顾客的不同意见。
- **顾客投诉网站。**顾客投诉论坛主要是为那些不满意的顾客而设计的。如PlanetFeedback.com让顾客讲述对某个特定产品不满的经历。Complaints.com网站则是为那些对特定公司或者特定产品极为不满的顾客提供的。
- **公共博客。**数以万计的在线博客和社会化网络几乎囊括了关于任何一个主题的个人意见、评论、评价和推荐，而且这个数量还在增长。尼尔森旗下的BuzzMetrics和Scout Labs等公司分析博客和社会化网络上面的信息，从而为认识消费者意见提供了丰富的数据。

传播和使用营销情报

有些公司配备工作人员浏览互联网和主要出版物，从中提炼相关新闻，并向营销经理



票务代理商StubHub密切关注网上活动，因而能够对纽约洋基队的比赛因雨取消做出迅速回应。

分发报告。当营销情报主要使用者与营销情报提供者在决策制定过程中能够紧密合作时，竞争情报的作用将会发挥得淋漓尽致。[19]

鉴于互联网的惊人发展速度，对在线信息进行快速反应是非常重要的。下面两家公司对在线信息反应迅速，因此获益颇多。[20]

- 当票务代理商StubHub发现雨季延误了一场纽约洋基队与波士顿红袜队的比赛，而看客对退款手续不满并出现强烈的负面情绪，就立刻决定提供一个合适的折扣和积分。客服主任说他们观察到的"这个'插曲'对于他们来说是'煤矿里的金丝雀'（对可能出现的问题的预警）"。
- 当可口可乐的监测软件发现Twitter上一条抱怨不能在"MyCoke"奖励方案中自由兑换的微博被转发了上万次，可口可乐迅速地在Twitter主页发出道歉并表示愿意帮助解决这个问题。那个最初投诉的消费者得到奖品后，将他的Twitter头像换成了自己拿着可乐的照片。

分析宏观环境

成功的公司需要识别尚未满足的需要和趋势并能做出回应从而盈利。

需求和趋势

有事业心的个人和公司会设法创新以解决消费者未满足的需要。"码头工人"（Dockers）就是为了满足婴儿潮一代的需要而推向市场的裤子，这代人已不再适合穿牛仔裤，他们需要更相称更舒适的裤子。让我们看一下时尚、趋势和大趋势的区别。

- **时尚**（fad）是"不可预测的、短暂的，没有社会、经济及政治意义"。公司也许可以利用时尚赚钱，如Crocs鳄鱼鞋、Elmo TMX挠痒娃娃、口袋妖怪礼品和玩具。但在这里重要的是运气和时机。[21]
- **趋势**（trend）是事件发展具有动力且持久的方向。趋势比时尚更具有可预见性，更持久。趋势能够展示未来的雏形并且提供战略方向。例如，对健康和营养的关注带来了更多对销售不健康食品的公司的政府管制和负面宣传。Macaroni Grill连锁餐馆在负面报道风波之后修改了其菜单，包括了更多低热量和低脂肪的产品。NBC的《今日秀》（*The Today Show*）称他们的朝鲜蓟鸡肉三明治"含有的热量相当于16支Fudgsicle雪糕"，并在其不健康餐馆菜肴年度排行中榜上有名；《男士健康》（*Men's Health*）杂志宣布他们的1630卡路里的意式甜点馄饨是"美国最糟的甜点"。[22]
- **大趋势**（megatrend）是"社会、经济、政治和技术的大变化，其形成很慢，但一旦形成，将影响7—10年甚至更长。"[23]
- 为帮助营销人员预测文化变迁以确定可能发生的机会或威胁，有些企业开始提供社会文化预测。Yankelovich Monitor从1971年起，每年与2500人对话、交谈，并对35种社会价值和生活形态倾向，如"反大企业"、"神秘主义"、"活在当下"、"不刻意追求拥有"、"感官享受"进行追踪。即使新产品在技术上可行，新的市场机会也不能保证成功，所以，使用市场调研确定机会和利润潜力还是很必要的。

确认主要的环境因素

新世纪的到来引发了一系列新的挑战：股票市场泡沫的破裂对储蓄、投资及养老金的负面影响，失业率的增加，公司丑闻不断，全球变暖指标日益提高，全国环境的日益恶化，还有正在升级的恐怖主义。这些戏剧化的事件还伴随着其他已经存在的长期趋势，已经在全球范围内造成了很大影响。[24]

公司必须在大范围内跟踪六种主要因素：人口、经济、社会文化、自然环境、技术、政治法律因素。下面分别描述这六种因素，但要记住它们之间的相互作用会导致新的机会与威胁。例如，爆炸式人口增长（人口因素）导致了资源在更大程度上的消耗和污染（自然环境因素），使消费者要求进一步的法律保护（政治法律因素），从而刺激了新的技术解决方案和新产品（技术因素），如果人们承担得起（经济因素），它又会改变人们的态度和行为（社会文化因素）。

人口统计环境

人口统计特征通常是以可预测的速度发展。营销人员主要关注的一个指标是**人口**（population），它包括城市、地区、国家的人口规模和增长率，也包括年龄分布和种族构成、教育水平、家庭结构、地区特征和迁移。

世界人口增长 世界人口正在爆炸性增长：2010年地球上的人口已达到68亿，2040年将达到90亿。[25] 表3.3是对世界人口的一个有趣描述。[26]

人口增长率最高的国家和地区没有能力来承受人口的高增长。世界发展中国家人口占世界人口的84%，并每年以1%—2%的速度增长，而发达国家的人口仅以每年0.3%的速度增长。[27] 在发展中国家，现代医学的发展使得死亡率下降，但出生率却一直相当稳定。

除非人们有足够的购买力，否则人口增长并不意味着市场扩大。儿童的健康和教育能

表3.3 世界作为一个村庄

如果世界是一个由100个人构成的村庄

- 61个人是亚洲人（其中20个人是中国人，17个人是印度人），14个人是非洲人，11个人是欧洲人，8个人是拉美人，5个人是北美人，剩下那个人可能来自澳大利亚、大洋洲或南极洲。
- 至少有18人不能读和写，但33人会有手机，16人会上网。
- 18人是10岁以下，11人60岁以上，男女人数相等。
- 村子里有8辆小汽车。
- 63人没有合格的卫生设备。
- 32人是基督徒，20人是穆斯林，14人是印度教教徒，6人是佛教徒，16人没有宗教信仰，剩下的12人则为其他宗教的教徒。
- 30人失业，在工作的70人中，28人从事农业生产（第一产业），14人从事工业生产（第二产业），其他28人工作在服务业（第三产业）。
- 53人每天的生活费用在2美元以下，1人患有艾滋病，26人吸烟，14人肥胖。
- 到年底，1人去世，2人新生，所以人口增加到101人。

资料来源：David J. Smith and Shelagh Armstrong, *If the World Were a Village: A Book About the World's People*, 2nd ed.（Tonawanda, NY: Kids Can Press, 2002）。

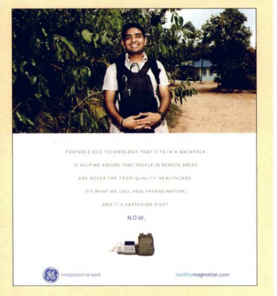
营销洞见 在金字塔底部找到机会

财经作家 C. K. 巴拉哈拉德（C. K. Prahalad）认为很多创新来自如中国和印度等新兴市场的发展。他估计在“金字塔底部”有 50 亿人得不到服务或服务水平低下。一项研究表明，每天的生活费在 2 美元或更低的人口有 40 亿。在如此生活水平低下的市场中经营的企业需要少花钱多做事。

在印度的班加罗尔，Narayana Hrudayalaya 医院收取心脏搭桥手术的劳务费为 1500 美元，是美国的 1/50。医院劳动力低廉，经营费用不高，护理区域由专业人员负责。这种方法非常奏效，医院死亡率是美国医院的一半。Narayana 还免费照顾数百名婴幼儿，用其盈利为 250 万贫穷的患有重症的印度人提供治疗，而每月收费仅为 11 美分。

发展中国家的外国公司也在开发具有创意的营销方案。在巴西、印度、东欧和其他市场，微软推出了按次付费的 FlexGo 计划。这个计划允许用户无需支付 PC 机全价，只需要预付一定款项就可以正常启动满足其使用的需要。当付款耗尽，电脑停止操作，用户再作预付以后电脑可重新启动。

其他公司通过在中国、印度这样的国家开发产品，然后分销全球，称这种战略为“反向创新”优势。通用公司在印度农村成功推出了 1000 美元手持心电图设备，在中国农村推出了基于 PC 的便携式超声机，现在这些产品已经开始在美国销售。雀巢公司将其在巴基斯坦和印度农村流行的低脂肪且便宜的 Maggi 品牌的干面条进行重新定位，在澳大利亚和新西兰作为物美价廉的健康食品销售。



资料来源：C.K.Prahalad，*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*（Upper Saddle River，NJ: Wharton School Publishing，2010）；Bill Breen，“C. K. Prahalad: Pyramid Schemer，” *Fast Company*，March 2007，p.79；Pete Engardio，“Business Prophet: How C. K. Prahalad Is Changing the Way CEOs Think，” *BusinessWeek*，January 23，2006，pp.68—73；Reena Jane，“Inspiration from Emerging Economies，” *BusinessWeek*，March 23 and 30，2009，pp. 38—41；Jeffrey R. Immelt，Vijay Govindarajan，and Chris Trimble，“How GE Is Disrupting Itself，” *Harvard Business Review*，October 2009，pp.56—65；Peter J. Williamson and Ming Zeng，“Value-for-Money Strategies for Recessionary Times，” *Harvard Business Review*，March 2009，pp.66—74。

够提高生活水平，但完成这一目标在大多数发展中国家还是不可能的。虽然如此，如果能够仔细地分析其市场，企业就能找到巨大的机会。有时，来自发展中国家的市场经验会对发达国家市场中的企业以借鉴。参见“营销洞见：在金字塔底部找到机会”。

人口年龄结构 墨西哥的人口年龄结构非常年轻且人口增长率也很高。另一个极端的例子是意大利，它是世界上人口平均年龄最大的国家之一。在墨西哥牛奶、尿布、学习用品和玩具等产品的重要性要大于意大利。

整个世界是老龄化的趋势。在 1950 年，65 岁及以上的人口为 1.3 亿，1995 年这个数字增长了两倍，达到了 3.71 亿。到 2050 年，世界人口中每 10 人有 1 人会是 65 岁或 65 岁以上。在美国，1946—1964 年间出生的婴儿潮代表了一个 3600 万人的市场，约是全美人口的 12%。到 2011 年，65 岁及以上的人口的增长速度将高于整体水平，在全美各州都是如此。[28]

营销人员一般将人口按年龄分成六个群：学龄前儿童、学龄儿童、青少年、20—40 岁的年轻人、40—65 岁的中年成年人、65 岁及以上的老年人。有些营销人员关注**代群**（cohort）。代群是在同一个时间段内出生并经历同样事件的个人所组成的群体。当他们成

年时（17—24 岁），他们所经历的关键时刻能够影响他们一生，包括他们的价值观、偏好和购买行为。

种族和其他市场 不同国家因民族构成不同而呈现出差异。日本是个比较极端的例子，在日本几乎每个人都是日本裔；而美国则完全不同，有近 2500 万，约占美国人口的 9% 的人出生在其他国家。根据美国 2000 年的人口普查，在美国人中 72% 是白人，13% 是非洲裔，11% 为拉美裔。拉美裔人口增长得很快，到 2020 年，拉美裔预计会达到总人口的 18.9%。其中又以墨西哥裔为最多（5.4%），依次为波多黎各裔（1.1%）和古巴裔（0.4%）。亚裔占美国人口总数的 3.8%，其中中国人最多，其次是菲律宾人、日本人、印度人和韩国人。

美国拉美裔人口的增长代表了这个国家的重要变迁。在过去的 10 年中，拉美裔新工人占新工人总数的一半，而且会在两代人的时间里再上升 25%。虽然拉美裔的家庭收入落后，但是他们的可支配收入是其余人口增速的两倍，到 2012 年达到 1.2 万亿美元。从美国人吃的食物到穿的衣服，从所听的音乐到所开的车，拉美裔人口都影响巨大。

企业正在努力提高产品质量和营销水平，以满足这一发展迅速、影响巨大的消费者群体的需要。[29] 西班牙语媒体巨头 Univision 称，70% 的西语观众更喜欢买用西班牙语做广告的产品。Fisher-Price 玩具公司意识到许多拉美裔的母亲小时候并不熟悉它们的品牌，就将原来突出传统的广告诉求进行了改变，强调了 Fisher-Price 玩具见证母亲和子女共度美好时光的主题。[30]

有些食品、服装及家具公司已将产品及宣传指向一个或几个少数族裔。[31] 但营销人员必须注意广告不能过于笼统。同一族裔内部的顾客也各不相同。[32] 例如在 2005 年由 Yankelovich Monitor 做的一项跨文化营销研究根据社会行为将非洲裔美国人市场分为六个细分市场：模仿者（Emulators）、寻求者（Seekers）、成就者（Reachers）、奋斗者（Attainers）、精英（Elites）和保守者（Conservers）。其中，人数最多的且影响力最大的是成就者（24%）和奋斗者（27%），每一类有各自的需求。成就者年龄稍大，40 岁左右，慢悠悠地追求着他们的美国梦。通常，他们是单身父母，要照顾长辈，收入处于中等水平，年收入约为 2.8 万美元，基本都将钱花在刀刃上。奋斗者对自己定位更准，对未来有稳定的目标。他们的年收入大约是 5.5 万美元，他们需要思想和信息来提高生活质量。[33]

除了按民族和种族划分的市场外，还有其他多样化的市场。超过 5100 万的美国消费者是残疾人，他们的存在为快递公司（如 Peapod）和各种药店连锁创造了市场。

教育人口群体 任何社会的人口都可以按教育水平分为五种：文盲、高中肄业、高中或专科毕业、本科文凭及本科以上学位。世界文盲总数为 7.85 亿人，其中 2/3 分布在 8 个国家中（印度、中国、孟加拉国、巴基斯坦、尼日利亚、埃塞俄比亚、印度尼西亚及埃及）。全世界的文盲人口中妇女占 2/3。[34] 美国是世界上受教育人口比例最高的国家之一，25 岁或以上人口中有 54% 有“大学及以上学历”，28% 有学士学位，10% 有更高级的学位。在美国有大量的受过教育的人口，这使得对高质量的书籍、杂志、旅行及技能书籍的需求在不断增加。

居户类型 传统居户是由丈夫、妻子和孩子（有时包括祖父母）组成。但到 2010 年，只有 1/5 的美国居户将会由不满 18 岁的孩子和一对已婚夫妇组成。而其他的居户类型有单身家庭（27%）、单亲家庭（8%）、丁克和空巢家庭（32%）、非家庭型居户（5%）及其他结构类型的居户（8%）。[35]

越来越多的人选择离婚（或分居）、不婚、晚婚或结婚但不要孩子。每种家庭类型都有自己的需求和购买习惯。例如独身、分居、丧偶、离异群体会对较小的公寓、不贵的小型家用电器、家具和家居用品，及小包装食品有需求。[36]

非传统居户数量的增速远远高于传统居户。据学者和营销专家估计，同性恋人口占美

国人口的 4%—8%，在城市比例更高。[37] 传统家庭也有一些变化。婴儿潮出生的已为人父者比他们的父辈或祖辈结婚更晚，有更多的购物欲望，更多地参与育儿。为了取悦他们，敏感的婴儿车制造商设计了时髦的配有小型摩托车轮胎的婴儿车。高端吸尘器公司 Dyson 通过突出机器的革命性技术来取悦为人父者内心技术发烧友的一面。在 Dyson 进入美国市场之前，男人根本不是吸尘器销售的目标客户，而现在 Dyson 公司 40% 的顾客是男士。[38]

经济环境

在经济环境中，实际购买力取决于现行收入、价格、储蓄、负债及信贷条件。近期的经济不景气对消费者的购买力产生了巨大影响，也对面向高收入和价格敏感的消费者的企业产生了强大冲击。

消费者心理 在 2008—2009 年经济衰退期间消费者新的支出模式反映的是短期的临时调整，还是长期的永久变化？[39] 有些专家认为经济衰退已经从根本上动摇了消费者对经济和个人财务状况的信心。"随意"支出已经退出历史舞台；货比三家、讨价还价、在意折扣已成常态。另一些人则坚持认为支出限制只是反映了单纯的经济约束，并不是根本行为的改变。因此，消费者的愿望将保持不变，支出将在经济好转时恢复。



喜达屋的雅乐轩连锁酒店将都市时尚与可以承受的价格相结合。

识别更加可能的长期事态，尤其是 18—34 岁年龄组的发展状况，将有助于指导营销人员分配营销支出。喜达屋（Starwood）在对婴儿潮市场进行了 6 个月的调研后，推出了"既有型又实惠"的酒店，其最初目的是提供一个价格实惠又时尚的酒店来替代其高端的连锁酒店 W 酒店、喜来登和威斯汀。喜达屋瞄准既追求奢华，又希望省钱的目标市场，推出了两款新的低成本连锁酒店：一个是雅乐轩（Aloft），旨在打造够酷的城市阁楼公寓；另一个是源宿（Element），旨在提供适合现代生活的各个"元素"，包括健康食品和有水疗的浴室。[40]

收入分配 产业结构有四种类型：**仅能解决温饱的经济体**（subsistence economy），如巴布亚新几内亚，营销人员几乎没有市场机会；**原料出口型经济体**（raw-material-exporting economy），如刚果民主共和国（铜）和沙特阿拉伯（石油），这些国家是设备、工具、消费品和专为富人服务的奢侈品市场；**工业化经济体**（industrializing economy），如印度、埃及和菲律宾，新的富有阶级、增长中的中产阶级都需要某些新产品；**工业经济体**（industrial economy），如西欧一些国家，拥有许多产品的市场。

营销人员按收入分配情况将各个国家分为五种类型：（1）收入极低；（2）多数人的收入低；（3）极低与极高收入同时存在；（4）低、中、高收入同时存在；（5）大多数人属于中等收入。假设兰博基尼为每辆价值 15 万美元的汽车寻找市场，在属于类型（1）和类型（2）的国家，市场机会是极小的。兰博基尼汽车的最大出口市场是属于分配类型（3）的葡萄牙，虽然葡萄牙是西欧最穷的国家，但那里却有足够富裕的家庭能买得起这款汽车。

收入、储蓄、债务和信贷 消费者的支出取决于收入水平、价格、储蓄率、负债及信贷条件。美国消费者的收入负债比率较高，这个比率降低了消费者在住房和大额资产上的花费。当经济不景气时信贷很是缺乏，特别是对于低收入的借贷者尤其如此：消费者借贷已经出现了 20 年来的第一次下降。金融危机导致这种紧缩是由于过度宽松的信贷政策，允许消费者购买他们实际上买不起的住宅和其他商品。营销人员千方百计想出售，而银行要赚取贷款利息，很快，财务几近崩溃。

印度的 Infosys 为思科、Nordstrom、微软及其他网络公司提供外包服务。这家快速增长的、价值 40 亿美元的公司所雇用的 2.5 万员工，每年都在班加罗尔花 1.2 亿美元建成的 Infosys 培训基地接受培训。在那里，他们接受技术、团队协作和传播方面的培训。[41]

社会环境

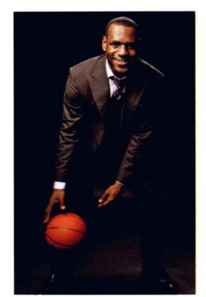
我们几乎是不知不觉地从我们的社会环境中接受了一些信仰和价值观，它们决定了我们对自己、他人、组织、社会、自然及宇宙之间关系的看法。

- **对自身的看法。**在 20 世纪 60 年代和 70 年代的美国，“寻欢作乐者”希望摆脱单调乏味、享受生活，同时逃避现实，其他人则追求“自我实现”。今天，有些人更加保守，另一些人则更具有进取心（表 3.4 描述了近年来消费者在业余时间进行较多的活动及其变化）。
- **对他人的看法。**人们关心无家可归者、罪犯、受害者和其他社会问题。同时，人们寻求与“同道中人”保持认真和持久的联系，这就预示着支持社交的产品和服务会日益增加，如健康俱乐部、度假和宗教活动，当然还有那些“社交活动替代品”，如电视、家用电子游戏机和互联网上的聊天室等。
- **对组织的看法。**在一场大规模的公司精简和会计丑闻风波过后，人们对组织的忠诚度有所下降。[42] 公司需要寻找新的途径去赢得消费者和员工的信任。公司需要保证自己是好的组织公民，并承诺他们传递给消费者的信息是真实的。[43]
- **对社会的看法。**有人保卫社会（保卫者），有人经营社会（创造者），有人拿走能拿走的（拿取者），有人想改变它（变革者），有人深入地寻找某些东西（寻求者），有人想要离开它（逃避者）。[44] 人们的消费方式可以反映他们对社会的态度。创造者是卓有成就的人，他们的衣食住行都很优越。变革者生活节俭低调，衣着朴素，使用小型汽车。逃避者和寻求者是电影、音乐、冲浪和野营的主要市场。
- **对自然的看法。**企业开始提供更多种类的露营、远足、划船、钓鱼装备，诸如靴子、帐篷、背包和其他相关产品来回应人们对大自然的脆弱与逐渐耗竭的关注。
- **对宇宙的看法。**尽管宗教信仰和习俗随着时间的流逝日益淡薄，一些传教活动仍在努力将人们重新引入有组织的宗教活动中，还有些人对东方宗教、神秘教义、超自然、人类潜能活动感兴趣，但是大多数美国人还是一神论者。

表 3.4 消费者偏好的业余活动

业余活动	1995 年（%）	2008 年（%）
阅读	28	30
看电视	25	24
陪伴家人	12	20
上电影院	8	8
钓鱼	10	7
玩电脑	2	7
园艺	9	5
看碟	5	5
散步	8	6
锻炼（如有氧健身）	2	8

注：调查样本为全体成年人。
资料来源：Harris Interactive，“Spontaneous，Unaided Responses to: ‘What Are Your Two or Three Most Favorite Leisure-Time Activities?’ ” Http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=980。





年轻人可能会受到从篮球运动员勒布朗·詹姆斯到朋克乐队绿日的各种各样的偶像的影响。

营销人员备感兴趣的其他文化特征是核心文化价值观的高度持续性和现存的亚文化。下面看一下这两个概念。

核心文化价值观的高度持续性 大多数美国人将工作、结婚、慈善事业、为人诚实作为信仰。*核心信仰*（core beliefs）和价值观由子女传承于父母，并在主要社会组织（学校、教堂、工作单位和政府）中得到进一步加强。人们的*次信仰*（secondary beliefs）与价值观是比较容易变化的。婚姻制度是一种核心信仰，但认为人们可以早婚却是一种次信仰。

营销人员有较多的机会去改变人们的次价值观，但很少有机会和可能去改变人们的核心价值观。非营利组织“反对酒后驾车母亲联盟”（Mothers Against Drunk Drivers，MADD）并不反对美国文化中自由饮酒的风俗，但游说政府将司机醉驾标准中的血液酒精含量降得更低和限制企业售酒时间。

尽管核心价值观念相当持久，但文化变迁则会使其改变。在20世纪60年代，嬉皮士、披头士、猫王和其他现象对年轻人的发型、服装、性规范和人生目标都有重要影响。今天的年轻人则受到新英雄和新活动的影响，如另类摇滚乐队绿日乐队（Green Day）、NBA的勒布朗·詹姆斯（LeBron James）和滑板手肖恩·怀特（Shaun White）。

亚文化的存在 每一个社会都有**亚文化**（subcultures），即在特定的生活经历或生活环境形成的共同信仰、爱好和行为的群体。营销人员总是喜欢青少年，因为他们在时尚、音乐、娱乐、创意和态度上代表了社会趋势。只要能吸引青少年，这些人在多年后会成为他们的顾客。百事旗下的菲多利（Frito-Lay）休闲食品销售额的15%来自青少年，菲多利注意到吃薯片的成年人越来越多。其营销总监说：“成功的原因是我们在他们10多岁时便开始吸引他们成为我们产品的消费群。”[45]

自然环境

在西欧，“绿色”团体在报刊上宣传减少工业污染。在美国，专家撰文指出生态恶化的严重情况，监督机构，如西埃拉俱乐部（Sierra Club）、地球之友（Friends of the Earth）等还将这些问题转化为政治与社会活动。

环境规制沉重打击了某些行业。钢铁厂和公用事业供应商必须花几十亿美元购买控制污染的设备及更环保的燃料，这让制造混合动力汽车、生产低流量马桶和淋浴设备、种植有机食品和建造绿色办公楼成为现实。这对那些能创造新的环保方案的企业和营销人员将是个很大的机会。看一下这些关于空气质量的解决方案。[46]

- 产生 80% 温室气体的二氧化碳，其四分之一来自发电厂。总部位于都柏林的 Airtricity 公司在美国和英国建立了风力发电农场，提供更加便宜且环保的电力。
- 如果说电力是使全球变暖的祸首，那么交通运输则为第二，它所排放的二氧化碳量大约占总量的五分之一。温哥华的 Westport Innovations 公司开发出一种转换技术，即高压直喷，它可以使柴油引擎在清洁燃烧液化天然气条件下工作，从而减少了四分之一的温室气体排量。
- 由于数以百万农村居民烧火做饭，南亚部分地区深受极其恶劣的空气质量的影响。一个人每天用木材或煤油做饭所吸进的气体相当于吸入两包香烟。美国伊利诺伊州的 Sun Ovens International 制造的家庭规模太阳炉灶使用镜子将太阳光聚进烤箱。目前这种太阳能炉灶已经在 130 个国家使用，既节省金钱，又减少温室气体排量。



演员和环保积极分子小埃德·贝格利（Ed Begley Jr.）在仔细端详一个太阳能灶。

公司环保主义（corporate environmentalism）认识到应当将环保问题纳入公司战略规划之中。营销人员应该意识到自然环境的四种趋势，即原料短缺（尤其是在水资源方面）、能源成本的增加、日趋严重的污染和政府在解决环保问题方面角色的转变（参见“营销洞见：绿色营销革命”）。[47]

- 地球上的原材料由无限资源、有限可再生资源和有限不可再生资源组成。**有限不可再生资源**（finite nonrenewable resources）的使用成为重要问题，如石油、煤炭、白金、锡、银。使用稀有原料的企业面临成本大幅度上升的问题。这对开发替代原料的公司来说是一个巨大商机。
- 石油是一种有限而又无法再生的资源，对它的依赖给整个世界经济带来严重问题。油价飙升，使许多企业开始寻找替代能源，如太阳能、核能、风力和其他可替代能源。
- 有些行业的活动不可避免地破坏自然环境，控制污染的解决方案也会创造大量的市场机会，如清洁设备、回收中心、垃圾掩埋系统以及生产、包装产品的替代方案。
- 许多贫穷国家很少重视环保问题，最大的原因是缺乏资金或没有政府支持。帮助贫穷国家控制污染对富裕国家是有好处的，但现在富裕国家同样也缺少必要的资金。

技术环境

技术的动态发展是市场资本主义的本质，而作为进步的代价，技术创新对现有产业的破坏也是市场资本主义的本质。晶体管的出现取代了真空管行业，汽车的出现影响了铁路行业，电视夺走了报纸的读者，而互联网的出现则对电视与报纸的市场产生了巨大的影响。

当旧产业与新技术抗争或忽视新技术时，自己的业务也在下降。唱片专卖店 Tower Records 收到大量警告：该公司的音乐零售业务将受到互联网音乐下载（以及越来越多的

营销洞见 绿色营销革命

现实中消费者已经非常关注环境。盖洛普（Gallup）调查显示美国成年人相信全球变暖会严重威胁他们的生活，具有这种观点的成年人比重从 1998 年的 25% 上升到 2008 年的 40%。Mediamark Research & Intelligence 公司在 2008 年进行的研究发现几乎三分之二的美国男性和女性表示：将“维护环境作为生活的指导原则”是“非常重要的”。《华盛顿邮报》、ABC 新闻和斯坦福大学在 2007 年共同组织的一次调查发现，94% 的受访者表示“愿意”改变过去所做某些事情以改变环境，而有 50% 的人则说他们“非常愿意”。

消费者对环境的关注要转化成行动还需要一个很长的过程。TNS 公司 2008 年的一次调查发现，只有 26% 的美国人称他们会“积极寻找环保产品”。2008 年盖洛普的调研发现，只有 28% 的被调查者宣称过去五年里，为保护环境他们的购物活动和生活习惯有了“重要变化”。其他研究报告表明消费者更关注自身的居住环境，如对江河湖泊水质污染的关注程度要比像全球变暖这样宽泛主题的关注程度大。通常情况下，对于消费者来讲，行为变化是态度变化的结果。

不过，正如 GfK Roper Consulting 的研究所示，消费者对公司环保行为的期望有显著变化，并且在许多情况下，这些期望高于他们自己的需求。但是，消费者对环境的敏感性差异很大，可依他们的投入程度（参见图 3.1）分成六组。有趣的是，尽管一些营销人员认为年轻消费者要比年长消费者更关心环境问题，但有些研究表明，年长消费者实际的生态保护责任感更强。

过去由公司围绕具体产品而推出的“绿色营销”方案由于某些原因并不总是完全成功。由于产品是绿色的（甚至还并非真正是绿色的），消费者可能会认为产品不好。然而，那些获得成功的绿色产品生产企业则劝说消费者相信企业在提供产品的同时也正在做一些符合企业本身和社会长远利益的事情。比如更健康、口味更好、更安全的有机食品，还有使用起来更经济的节能家电等。

一些专家推荐企业应当关注消费者价值定位、消费者知识的校准和产品诉求的信誉，从而来避免“绿色营销近视”。绿色营销的一个挑战是消费者难以弄清楚产品究竟有多环保，因而有许多人批评很多“染绿”的产品并不像营销人员所声称的那样具有绿色和环保利益。

尽管有些强调天然诉求的绿色产品面世已有多年，如 Tom's of Maine、Burt's Bees、Stonyfield Farm 和 Seventh Generation 等，但能够提供环境保护的产品日益成为主流。高乐氏（Clorox）在 2008 年 1 月推出的清洁产品 Green Works 系列获得了成功部分就是因为它发现目标市场人群希望借此走向更环保的生活方式，它通常配以适度的溢价和非常“草根”的营销方式促进销售。

对环境的关注实质上正在影响每一家大公司的经营方式：迪士尼已经承诺到 2013 年将减少其固体垃圾，节约数百万加仑水，投资再生能源，并实现完全碳中和（在 2012 年达到目标的 50%）；百思买已经扩大了电子产品的回收计划；卡特彼勒（Caterpillar）宣称到 2020 年将

- 纯绿群（Genuine Greens，15%）：这部分人善于思考并付诸行动。有些人可能是真正的环境活动家，但大多数最有可能属于环境保护的宣传者。这些人无视实施环境保护的障碍，他们也许会在环境保护方面与营销人员共同合作。
- 拥绿群（Not Me Greens，18%）：这一群体对于环境保护态度主动积极，但其行为温和，也许是因为这一群体感觉获得绿色生活壁垒颇多，他们也许认为环境保护这一任务对于他们来说有些无能为力，因此，这一群体需要鼓励。
- 随流群（Go-with-the-Flow Greens，17%）：这群人从事一些环境保护行为，大多数做一些很容易做的事情，如废物回收。但他们并非环境保护的中坚力量，他们选择阻力最小的路径去行动。这群人也许在条件成熟时就会采取行动。
- 梦绿群（Dream Greens，13%）：这部分人对于环境保护非常关心，但似乎不具备采取行动的知识或资源。如果一有可能，这群人也许会对环境保护提供最大的机会。
- 躲绿群（Business First Greens，23%）：这一群体的看法是环境保护并不是最需要关注的主题，而企业和行业已经在尽其所能给以助力。这也许可以解释为什么这一群体并未感觉到要采取行动，甚至他们可以举出许多困难作为例证。
- 漠绿群（Mean Greens，13%）：这群人号称对环境保护非常了解，但却没有态度与行为。事实上，他们可能对环境保护持有敌对态度。这部分人拒绝环保概念，甚至可以被视为环境保护的潜在威胁。

图 3.1 消费者环保程度细分

其整个产品线的温室气体排放减少到20%；全美超市连锁中销售认证“绿色食品”的领头羊Whole Foods已经与相关企业共同创办了合作关系，减少来自杂货店冰箱的废气，并用可再生能源和风能提供百分之百的电力。

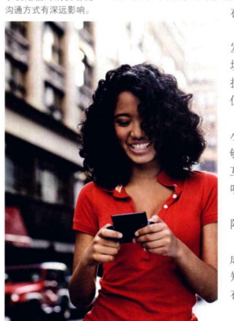
丰田、惠普、宜家、宝洁和沃尔玛的经营都与高调的环境保护和可持续发展项目相关。另一些担心严厉的监察或不现实的期望的营销人员则保持低调。尽管耐克公司在其新鞋鞋底中使用了可回收材料，但他们并不公开这个事实，以便他们能够保持目前的绩效和领先地位。当消费者和企业对环境问题给以回应，并对现实存在的重大环境问题给出解决方案时，绿色营销的游戏规则正在飞速变化。

资料来源：Jerry Adler, "Going Green," *Newsweek*, July 17, 2006, pp.43—52; Jacquelyn A. Ottman, Edwin R. Stafford, and Cathy L. Hartman, "Avoiding Green Marketing Myopia," *Environment* (June 2006): 22—36; Jill Meredith Ginsberg and Paul N. Bloom, "Choosing the Right Green Marketing Strategy," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004): 79—84; Jacquelyn Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, 2nd ed. (New York: BookSurge Publishing, 2004); Mark Dolliver, "Deflating a Myth," *Brandweek*, May 12, 2008, pp.30—31; "Winner: Corporate Sustainability, Walt Disney Worldwide," *Travel and Leisure*, November 2009, p.106; "The Greenest Big Companies in America, *Newsweek*, September 28, 2009, pp.34—53; Sarah Mahoney, "Best Buy Connects Green with Thrift," *Media Post News: Marketing Daily*, January 28, 2009; Reena Jana, "Nike Quietly Goes Green," *BusinessWeek*, June 11, 2009.



高乐氏的Green Works系列产品既环保又实惠，一经推出即成为了市场热点。

手机短信对消费者的沟通方式有深远影响。



折扣音乐零售商）的影响。但该公司没有对这样的警告给以快速回应，从而导致2006年其在全美的所有的实体门店遭到清盘。

重要的新技术发明刺激了经济增长率。遗憾的是在几项重要发明之间经济可能会出现停滞。在此期间，许多较小的发明能够填补空白，在新超市中出现的产品便是如此，如冷冻华夫饼、洗护二合一香波、充饥能量条的突然出现。这些较小的发明风险小，但可以分散重大突破性技术的投资。

创新的长期影响有时不可预见。例如，避孕药使家庭规模变小、更多的已婚妇女就业、家庭可支配收入增加，使得人们有足够的钱用于度假、购买耐用消费品和奢侈品。手机、电子游戏和互联网不仅降低了人们对传统媒体的关注，还由于人们使用手机听音乐、看电影，减少了面对面的社交活动。

营销人员应注意以下技术发展趋势：技术变革步伐加快、无限的创新机会、差异较大的研发预算和日益增加的技术革新管制。

技术变革步伐加快 更多创意正在研发当中，从创意到研制成功之间的周期大为缩短，新产品从上市到热卖的周期也同样缩短。至2009年9月，苹果公司才用了短短的7年多的时间就迅速在世界范围内销售了2.2亿台iPod。

无限的创新机会 当今最令人兴奋的研究领域是生物技术、计算机、微电子、电信、机器人和材料科学。科学家正在加紧研

究艾滋病疫苗、更有效的避孕技术以及不会使人发胖的食品。他们正在开发新的抗生素去应对过度感染，研发超热炉以减少原料垃圾，并在偏远地区建设小型水处理厂。[48]

差异较大的研发预算 美国研发支出越来越倾向于应用研究，因此很多人担心美国是否能够在基础学科中保持领先地位。许多公司投入较少资金复制竞争对手的产品，并对这些产品特征或风格稍加改动就感到满足了。即使从事基础研究的公司，如陶氏化学、贝尔实验室和辉瑞制药在研发投入方面也非常谨慎。更多的财团而不是单个公司正在寻求重大突破。

日益增加的技术革新管制 政府已扩大了其机构调查并禁止潜在的不安全产品的权力。在美国，食品和药物必须获得食品和药物管理局（FDA）的批准才可以出售。安全和卫生法规增加了对粮食、汽车、服装、电器、建筑的管制。

政治法律环境

政策和法律环境包括法律、政府有关机构、影响各种组织和个人的社会团体。有时法律能创造新的商机。例如，管制回收的法律推动了回收业，刺激了几十家新公司的创立，这些公司利用回收材料制造新产品。政治法律环境中的两个主要趋势分别是商业法规的增长和特殊利益集团的成长。

商业法规的增长 商业法规保护企业免于不正当竞争，保护消费者免受商家的欺诈，保护社会利益群体免受不法企业的侵害，收取由企业的产品或生产过程造成的社会成本。尽管每个新法律都有其立法依据，但仍可能无意中阻碍了创造性和经济增长。

欧盟委员会已经建立了新的法律框架，法律覆盖欧盟 27 个成员国之间的竞争行为、产品标准、产品责任和商业交易。美国有许多消费者保护法，范围覆盖了竞争、产品安全和产品责任、公平交易和信用、包装和标签等。但许多国家的法律更加严格有力。[49] 挪威禁止许多促销方式：集点券、竞赛、赠品被看作不公平或者不适当的促销方法。泰国要求全国性的大食品企业必须向市场中投放低价产品，这样低收入的消费者也能在市场上买到经济实惠的产品。印度的食品公司若想推出与市场现有品牌重复的产品，必须经过特别的批准，如另一种可乐或品牌大米。当更多的网络交易发生时，营销人员必须建立有关商务伦理的新标准。

特殊利益集团的成长 各种政治行动委员会游说政府官员，向企业高管施压，让他们关注消费者、妇女、公民、少数民族、同性恋者权益。保险公司直接或间接影响烟雾检测器的设计，科研团体由于谴责喷雾剂的使用而影响着喷雾产品的设计。许多公司成立公关部门与这些团体打交道，处理相关事宜。**消费主义运动**（consumerist movement）组织公民与政府强化买方对卖方的权利和权益。消费者得以明确了解贷款时的真实利息成本、各竞争品牌的真实成本（单位定价）、产品的基本成分、食品的营养品质、产品的新鲜程度。

隐私问题和身份盗窃仍是公共政策的热点，因为消费者愿意将他们的个人信息交给他们相信的营销人员，以便进行定制产品。[50] 消费者担心自己是否会被掠夺或欺骗，私人信息是否会被利用，身份是否会被盗用，是否会被过度推销，孩子是否会成为商家的目标。[51] 聪明的公司建立了顾客事务部门来帮助制定政策和方案，以便处理客户投诉。

预测和需求测量

理解市场环境，实施营销调研（在第 4 章中会介绍）能够帮助企业识别市场机会。然后，公司必须测量并预测每一种市场机会的大小。财务部门根据营销所提供的预测筹措投资与营运所需要的现金；生产部门根据销售预测制定产能与产出水平；采购部门根据销售

预测规划正确的存货数量；人力资源部门根据销售预测决定所需要雇用的人数。如果销售预测产生很大的偏差，将导致公司存货过剩或存货不足。销售预测要以需求估计为基础，管理人员必须根据市场需求来确定与识别销售预测所具有的涵义。杜邦公司的 Performance Materials 部门尽管知道杜邦特卫强（Tyvek）占外墙防水透气膜 1 亿美元市场中 70% 的市场份额，但杜邦在美国 70 亿美元的家装建材市场中看到了更多的产品和服务机会。[52]

市场需求的测量

公司可以根据 6 种不同的产品水平、5 种不同的空间层次和 3 种不同的时间层次来实行 90 种不同类型的需求估算（参见图 3.2）。每个需求测量都有一个具体的目的。公司可能会操作短期预测作为原材料采购、生产规划及安排短期融资的参考。公司也应当进行区域性需求预测以决定是否建立区域性的分销渠道。

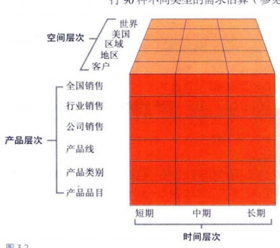


图 3.2
90 种需求类型（6×5×3）

有几种不同的方法将市场区分为不同的类型：

- **潜在市场**（potential market）是指对市场所提供的商品有某种程度兴趣的消费群体。然而，消费者的兴趣并不足以定义一个市场。潜在的市场必须具有足够的收入且能够购买到这项产品。
- **有效市场**（available market）是指对市场提供的产品有兴趣、有足够收入，又可以购买到特定供应物的消费群体。公司或政府机构也许会对某一群体加以限制。例如，某州政府可能禁止向 21 岁以下的青少年销售摩托车，而合乎资格的成年人就构成**合格的有效市场**（qualified available market），他们是对特定市场所提供的产品有兴趣、有足够的收入、有购买途径和购买资格的消费群体。
- **目标市场**（target market）是在合格的有效市场中，公司决定从事经营的那部分市场。如公司应当将其营销和分销活动侧重于美国东海岸。
- **渗透市场**（penetrated market）是指购买公司产品的消费群体。

上述这些市场定义是有用的营销规划工具。如果公司对目前的销售不满意，它可以考虑采取数种行动：它可从目标市场中尝试吸引更多的消费者；它可以降低潜在购买者的资格要求；它可以通过建立更多的渠道或降价来扩张有效市场；或者它可以在消费者心中进行重新定位。

有关需求测量的术语

需求测量中的主要概念是市场需求和公司需求。每种需求中又可区分为需求函数、销售预测和市场潜量。

市场需求 营销人员评估营销机会的第一步是估计总的市场需求。产品**市场需求**（market demand）是指对一群在确定的地理区域、确定的一段时间、确定的市场环境中的确定的顾客群，在一项确定的营销方案中所估计的总购买量。

市场需求不是一个固定的数字，而是上述各种条件的函数。因此，它也被称为**市场需求函数**（market demand function）。市场总需求与环境条件存在依存关系，参见图 3.3（a）。横轴表示在某特定期间内产业的营销支出的各种可能水平，纵轴表示由此而导致的需求水平。曲线代表在不同的产业营销支出水平下估计的市场需求量。

在没有任何营销支出去刺激市场需求情况下，仍存在一些基本销售量，称其为***最低需求量***（market minimum），图中用 Q_1 表示。营销支出越高，市场需求的水平越高，其增长率则是先递增而后递减。以果汁饮料为例，当所有的竞争对手来自其他类型的饮料时，营销支出的增加会帮助果汁饮料异军突起，增加需求量和销售额。当营销支出超过某一水准后，便无法再刺激更多的需求，因此达到市场需求的上限，称为***市场潜量***（market potential），图中用 Q_2 表示。

市场对最低需求量和市场潜量两者之间的差距，可显示整体***需求的营销敏感性***（marketing sensitivity of demand）。我们可以设想两个极端类型的市场，可扩张市场和不可扩张市场。诸如户外运动市场是受产业营销支出影响的***可扩张市场***（expansible market），其总规模取决于产业营销支出水平。在图 3.3（a）中，Q_1 和 Q_2 之间的距离相对大一些。而每周垃圾的清理则是一个***非扩张市场***（nonexpansible market），它受营销支出水平的影响不大，在 Q_1 和 Q_2 之间的距离相对小一些。在不可扩张市场上进行销售的公司必须接受市场规模——产品组的***初级需求***（primary demand），然后集中营销资源为该产品获取更大**市场份额**（market share），即公司产品选择性需求的更高水平。

将目前市场需求程度除以潜在需求程度，可以获得**市场渗透指数**（market-penetration index）。较低的市场渗透指数表明所有公司都有巨大的增长潜力；较高的市场渗透指数表明需要花费更多的成本以吸引市场中剩下的潜在顾客。一般来说，市场渗透指数很高时，市场中的价格竞争会更激烈，利润会降低。

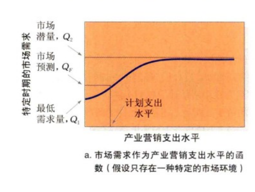
公司也可以将其当前市场占有率除以潜在市场占有率，可获得公司的**市场占有率渗透指数**（share-penetration index）。市场占有率渗透指数越低，表明公司可以大幅度扩张它的份额，其背后的原因可能是品牌认知度尚低、品牌可获得程度不高、获利不足、价格太高等。公司应当计算移除哪些获利不足的投资以提高占有率渗透指数，并分析哪些投资可以使占有率渗透指数达到最大。[53]

需要强调的是市场需求函数无法反映时间对市场需求的影响。反之，市场需求曲线只显示了当期产业营销活动与当期市场需求预测值间的函数关系。

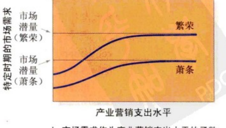
市场预测 只有一种水平的产业营销支出能够实际发生，而对应此营销支出的市场需求称为**市场预测**（market forecast）。

市场潜量 市场预测显示的是*预期的*市场需求，而不是最大的市场需求。就后者而言，我们可以想象要达到该需求程度，就必须有非常高的产业营销支出水平才能达到，并且以后再进一步增加营销投入，都无法再刺激任何需求的增加为止。**市场潜量**是指在既定的市场环境下，产业的营销支出达到极致时，市场需求所能达到的极限。

这个“在既定的市场环境下”的限制条件非常重要。试考虑在经济繁荣期与萧条期的汽车市场潜量。经济繁荣期的市场潜量较高。图 3.3（b）说明市场潜量如何受环境的影响。



a. 市场需求作为产业营销支出水平的函数（假设只存在一种特定的市场环境）



b. 市场需求作为产业营销支出水平的函数（假设存在两种市场环境）

图 3.3
市场需求函数

市场分析人员必须能够区分市场需求函数曲线上具体位置的移动与曲线本身的移动，这两者是不同的。公司无法使整个需求函数发生改变，因为其决定于既定的市场环境，然而，公司可以通过改变营销支出程度来影响它在需求函数曲线上的位置。

对市场潜量有兴趣的公司会特别注意**产品渗透率**（product-penetration percentage），这是一种占有率的百分比，或全体人口中使用某种产品或服务的百分比。公司通常会假设产品渗透率越低，市场潜量越大。不过这一假设的前提是最终所有人都需要所有的商品。

公司需求 **公司需求**（company demand）是公司在一定时间内，在公司不同的营销投入下，公司的市场需求占有率的估计值。它取决于相对于竞争对手来讲，公司的产品、服务、价格、营销传播在市场中的认知情况。在其他条件相同的条件下，公司的市场占有率取决于营销支出的相对规模与效果。营销模型构建者已经开发出一套销售反应函数，用以衡量公司的销售量如何受到营销支出水平、营销组合及营销效果的影响。[54]

公司销售预测 营销人员估计出公司的需求程度后，下一个任务便是选择适当的营销活动水平。**公司销售预测**（company sales forecast）是指在选定的营销计划和假设的营销环境下，公司销售额的预期水平。

我们可以用纵轴表示公司销售额，用横轴表示公司营销投入，如图3.3所示。我们常听到一种说法：公司应该在销售预测的基础上制订营销计划。这种先有预测后有计划的顺序，只有在预测是对全国经济活动的估计或当公司需求非扩张的情况下才能成立。然而，当市场需求可以扩张或预测是指公司的销售估计值时，这种顺序关系便不成立了。公司销售预测只是假设的营销支出计划的结果。

还有两个概念也很重要。**销售配额**（sales quota）是指为某产品线、公司部门或销售代表所设定的销售目标。主要是一种界定及激励销售努力的管理工具，所设定的销售配额经常比估计的销售额略高，以期激励销售人员的努力程度。

销售预算（sales budget）是对预期销售量的一种保守估计，销售预算要考虑销售预测以避免过度的投资风险，通常销售预算要比销售预测略低一些。

公司销售潜量 **公司销售潜量**（company sales potential）是指相对于竞争对手来说，公司增加营销活动时需求所能达到的销售极限。当然，公司需求的最大极限是市场潜量。当公司达到100%的市场占有率时，公司需求就等于市场潜量。在大多数情况下，公司销售潜量低于市场潜量，即使是公司营销支出显著增加也是如此。这是因为每一竞争对手都有忠诚顾客，这类消费者对其他公司的营销努力常常是无动于衷的。

估计当期需求

现在来考察一下估计当期市场需求的操作方法。营销总监要先估计总市场潜量、区域市场潜量、总产业销售额和市场份额。

总市场潜量 **总市场潜量**（total market potential）是在一定时期内，在既定的产业营销投入及环境条件下，产业内所有公司所能达到的最大销售额。通常估计全部市场潜量的方法是潜在购买者数量乘以每一购买者平均购买的数量再乘以价格。

例如，如果每年有1亿人买书，平均每人每年买3本，平均每本书的价格为20美元，则图书的总市场潜量是60亿美元（100000000×3×20美元）。在公式中最难估计的是购买者人数。以美国为例，通常我们可以从美国2.61亿人的总人口入手。下一步是排除显然不会购买这种产品的人数。假设文盲和12岁以下的儿童不买书，并假定他们占人口的20%。那么，这意味着只有80%的人，或2.09亿人属于潜在顾客群。我们可作进一步的调查，发现低收入和低教育水平的人不读书。他们占潜在顾客群的30%以上。剔除这些人后，可以得到一个潜在顾客群，约1.46亿购书者，我们可以把这个数字作为潜在购买者人数以计算

总市场潜量。

另一种类似的方法称为**环比法**（chain-ratio method），它由数个调整的百分比乘上一个基数构成。假设某啤酒制造商要估计一种新推出的淡啤酒的市场潜量。可依下面公式计算：

新推出的淡啤酒需求 = * 人口数 × 每人可支配的个人收入 ** × 可支配收入中用于食品支出的平均百分比 × 食品支出中用于饮料支出的平均百分比 × 饮料支出中用于含酒精饮料支出的平均百分比 × 含酒精饮料支出中用于啤酒支出的平均百分比 × 啤酒饮料支出中用于淡啤酒支出的预期百分比

区域市场潜量 因为公司需要在其最佳的销售区域最优地分配营销预算，因此需要估计不同城市、州和国家的市场潜量。有两种主要的估计方法：一种是市场建立法，主要为工业品营销人员所采用；另一种是多重因素指数法，主要为消费品营销人员采用。

市场建立法 **市场建立法**（market-buildup method）必须确认该产品在每个市场的所有潜在购买者，估计潜在购买量。如果公司拥有潜在购买者的名单和每个购买者所购买物品的良好估计，这种方法能够得到准确的结果。不巧的是这种信息通常不易获得。

例如，一家机械工具公司想要估计木材车床在波士顿地区的市场潜量。第一步是先确认波士顿地区所有木材车床的潜在购买者，车床的主要购买者为制造商，特别是那些从事木材刨削作业的制造商。该公司自波士顿制造商名录上获得一份名单，然后依据每千名员工或每 100 万美元销售额的车床数，估计每个产业可能购买的车床数目。

有效估计区域市场潜量的方法是利用**北美产业分类系统**（North American Industry Classification System，NAICS），它由美国普查局与加拿大、墨西哥两国政府共同开发。[55] NAICS 将制造业分为 20 种主要的产业，每种产业进一步再分为六位码的分类结构如下：

51	产业部门（信息）
513	产业子部门（广播和电信）
5133	产业组（电信）
51332	产业（无线电信、卫星除外）
513321	国家产业（美国传呼）

根据每项六位码的 NAICS 数字，公司可以购买企业名录光碟，这份企业名录提供了数百万家企业的完整信息，这些信息根据地区、员工数、年销售净值等类别加以分类。

利用 NAICS 体系，车床制造商必须先确定代表车床产品的六位码。为了取得所有可能代表车床的 NAICS 六位码，这家公司可以：（1）找出过去顾客的 NAICS 代码；（2）查阅标准产业分类体系的手册，找出可能对车床有兴趣的所有六位码的产业；（3）给曾经询问过木材车床的公司邮寄问卷。

公司的下一步任务就是为估计每个产业将会使用车床的数目确定一个适当的基数。假设客户所属产业的销售额是最适合的估计基数，一旦公司估计出车床需求量在顾客销售额上的比例，便可计算出市场潜量。

多因素指数法 与产业营销人员一样，消费品制造公司也必须估计区域市场潜量。因为它们的顾客是如此之多，无法一一列出，所以他们通常使用一种直接指数进行估计。例如，一家药品制造商可以假设药品的市场潜量直接与人口数有关。如果弗吉尼亚州人口占美国人口的 2.55%，则该公司就可以假设弗吉尼亚州市场占全美药品销售市场的 2.55%。

然而，单一因素不足以成为测定销售机会的完整指标。区域性药品销售还受个人收入

* 原文为乘号，修改为等号。——译者注

** 原文没有每人可支配的个人收入。——译者注

和每万人医生数的影响。因此应当构建一个多因素指数，对每个因素赋予权数。例如，假设弗吉尼亚州的个人可支配收入占全美国的2.00%，零售额占全美国的1.96%，人口数占美国的2.28%，则弗吉尼亚州的购买力指数为2.04［0.5（2.00）+0.3（1.96）+0.2（2.28）］。这就是说，预期美国弗吉尼亚州的药品销售将占美国药品销售的2.04%。

购买力指数所使用的权数有些主观，如果能够找到更适合的权重，则可加以改变。制造商可能以市场上的竞争数目、地区促销成本、季节性因素以及区域市场特质等更多的因素来调整市场潜量。

许多公司会计算区域的指数去分配营销资源。假设药品制造商评估表3.5中列出的6个城市。前两栏分别表示这6个城市所占美国品牌与产品类别销售额的百分比，第3栏表示**品牌发展指数**（brand development index，BDI），即品牌销售额对产品类别销售额的比值。例如，西雅图的品牌发展指数为114，表示公司在西雅图的品牌发展优于产品类别的发展；波特兰的品牌发展指数是65，表示公司的品牌在波兰特发展较弱。

一般来说，品牌发展指数越低，市场机会越高，其品牌发展将有更大的空间。然而，有些营销人员持有不同的看法，他们认为营销预算应当投入品牌最**强势**的市场，如此就可以强化顾客的忠诚度或更加容易获得更多的品牌占有率。投资决策应立足于品牌销售的增长潜力。Anheuser-Busch啤酒公司自认为在一个极具潜力的市场中表现不佳，因此，决定以得克萨斯州正在增长的拉美裔人口为目标市场，并采取一些具体的营销活动。该公司利用百威和Clamato番茄蛤蜊鸡尾酒（用以调制流行的Michiladas饮料）进行交叉促销，赞助Esta Noche Toca系列音乐会，用三对三足球赛支持拉丁音乐表演，从而使销售额获得增长。[56]

公司确定了每个城市所分配的预算后，可将各城市的预算分配额再按普查基本单位或邮递区号中心细分。**普查基本单位**（census tract）是指在大都市区域有人口统计的较小地区与其他一些乡镇，一般都有明确的边界，人口约有4000。邮递区号中心（由美国邮政总局设计）则为比邻里单元大一点的区域。这两种单位内的人口数、中等家庭的收入和其他特征的资料都是可获得的。Mediabrands广告集团旗下的Geomentum品牌使用其他资源（如忠诚卡数据），将目标定位于超级地方性的（hyper-local）市场，如邮政编码区、城市街区，甚至每个居户，通过当地报纸、黄页、户外媒体和当地的互联网搜索来发布广告信息。[57]

产业销售额和市场份额 除了估计总的潜量和地区潜量外，公司还需要知道在市场上实际发生的产业销售额，这意味着公司必须确认其竞争对手并估计其销售额。

产业贸易协会虽然不能提供各公司的销售额，但它经常收集和发布产业总销售额。公司可以根据这份资料评估其在整体产业内的绩效。假如某公司的销售额年增长率为5%，而产业销售额的年增长率为10%，则表示该公司在该产业失去了原来的相对地位。

表3.5 计算品牌发展指数

	该品牌占美国品牌销售的百分比（a）	该地区占美国此类产品销售的百分比（b）	BDI
地　区	销售额	销售额	（a÷b）×100
西雅图	3.09	2.71	114
波特兰	6.74	10.41	65
波士顿	3.49	3.85	91
托莱多	0.97	0.81	120
芝加哥	1.13	0.81	140
巴尔的摩	3.12	3.00	104

另一种估计销售额的方法是向营销调研公司购买有关总销售额及各品牌销售额资料的分析报告。例如，Nielsen Media Research 的零售调研便是对各类超市和杂货店中收集到的各产品类别的零售销售额的调查与分析。公司购买这些数据，就可以将公司的绩效与整个产业、任何竞争对手作比较，获知公司的市场占有率是否增加或减少。因为分销商并不提供关于竞争对手的销售数据，所以，工业品营销人员通常是在缺少市场占有率的完整信息下工作的。

估计未来需求

对于拥有固定需求量或稳定的需求趋势，且竞争对手并不存在（公用事业）或竞争关系稳定不变（纯粹的寡头垄断）的产品或服务很少进行预测。在大多数市场中这些条件并不存在，所以良好的预测便是企业成功的关键。

公司通常首先进行宏观经济预测，然后进行产业预测，最后进行公司销售额预测。宏观经济预测需要针对通货膨胀、失业、利率、消费者支出、企业投资、政府支出、净出口以及其他重要变量进行预测。其结果就是对国内生产总值（GDP）的预测，这项指标与其他指标相结合，便可预测产业销售额，基于此，公司可由假设的可在市场中获得的市场占有率推导出销售预测值。

公司怎样进行预测？公司可以内部自行组织预测或向其他公司，如营销调研公司购买这些预测数据。这些调研公司可以访问顾客、分销商及其他具有专业知识的团体来进行预测工作。专业预测公司针对某些特定的总体环境因素，如人口、自然资源及科技环境进行长期的预测。这类公司有 IHS Global Insight（由 Data Resources 和沃顿计量经济预测协会两者合并而成）、Forrester Research 和 Gartner。预测未来的研究公司提供对未来情境的推断，如 Institute for the Future、Hudson Institute 和 Futures Group。

所有的预测都建立在三种信息的基础上：人们说什么、人们正在做什么以及人们已做了什么。基于人们所说的信息进行预测，就需要做购买者意图调查、销售人员意见调查和专家意见调查；基于人们正在做的事情进行预测就是将产品投入市场检验以确定购买者反应；基于人们已经做了什么的信息进行预测就是分析过去购买行为的记录或采用时间序列分析或进行统计需求分析。

购买者意图调查 **预测**（forecasting）是事先判断购买者在一组规定的条件下可能会有的行为的艺术。在主要的耐用消费品领域内（如家电），已有数个调研机构对消费者购买意图进行定期调查，这些机构所设计的问题诸如：“你准备在未来的 6 个月内买一辆汽车吗？”并为受访者的回答在**购买概率尺度**（purchase probability scale）上找到相应的位置：

0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.00
不可能	可能性小	可能性一般	可能性大	可能性很大	肯定

调查也会询问消费者目前和未来的个人财务状况以及对未来的期望。这些资料可结合消费者信心指数进行预测。

对于组织购买行为，许多调研公司针对工厂，及设备和材料的购买者意图进行调查。它们所做的估计值和实际结果相比，误差一般在 10%以内。购买者意图调查在估计工业产品、耐用消费品、需要事先规划的商品采购和新产品等需求方面是一种非常有用的工具。只要购买者不多，接触购买者成本不高，而且购买者愿意披露他们的意图，这种调查的结果就很有价值。

销售人员意见组合调查 当无法进行购买者访问时，公司可能会询问销售人员来估计未来销售量，但往往都要对销售人员估计的销售额进行修正与调整。销售代表的销售估计可能会比较悲观或比较乐观，他们经常不了解公司的营销计划如何影响他们销售地区的未来销售额。他们可能为了让公司设定一个较低的销售配额而倾向于低估需求。为了得到更准确的估计，公司可向他们提供一些奖励或辅助信息，例如关于营销计划的信息、过去的

预测与实际销售对照的分析等。

销售人员参加预测有很多优点。销售代表对于市场趋势可能比其他任何人更具有洞察力。销售预测可以使销售代表在完成销售定额时充满信心，从而激励他们达到目标。而且，这种“草根”预测可分别按产品、地区、顾客和销售代表作出估计。

专家意见法 公司也可以借助专家来进行预测，专家包括经销商、分销商、供应商、营销顾问和贸易协会。经销商的估计和销售人员的估计一样，有着相同的优点和缺点。许多公司会向知名的经济预测公司那里购买经济和产业预测报告。这些预测专家有更多的数据和更专业的预测技术。

有时公司也会邀请一群专家针对某项特定的问题做预测。专家们交换意见并综合出一项估计结论（**小组讨论法**，group discussion method），或者请各位专家提出个人意见，然后由一位分析人员加以汇总成一项估计值（**个人估计汇总法**，pooling of individual estimates）。这个过程可以多轮反复，直到专家们意见一致为止（此即**德尔斐法**，Delphi method）。[58]

过去销售额分析 销售预测可以以过去的销售情况为基础。**时间序列分析**（time-series analysis）把过去的销售数据分解成四个组成部分（长期趋势、循环变动、季节变动和不规则变动），然后，把这些组成部分再进行组合以得到销售预测。**指数平滑法**（exponential smoothing）是将过去销售的平均值与最近的销售值相结合，预测下一期的销售额，并赋予最近的销售额较高的权数。**统计需求分析**（statistical demand analysis）测定一组原因变量（如收入、营销支出、价格）对销售额的影响。最后，**计量经济分析**（econometric analysis）是建立一组描述预测体系的方程式并进行统计参数的检验。

市场测试法 购买者没有详细的购买计划，或无法获得良好的专家协助时，使用直接市场测试是可行的。直接市场测试对于预测新产品的销售或原有产品在新渠道或新区域的销售方面特别有用（市场测试我们会在第20章详细讨论）。

本章小结

1. 营销经理要完成分析、规划、执行、控制的任务，就需要一套营销信息系统，该系统的作用是评估经理们的信息需要、开发需要的信息和及时地传递信息。
2. 营销信息系统有三部分内容：（1）内部报告系统，包括从订单到收款的整个周期和销售信息系统；（2）营销情报系统，是公司经理获得日常的关于营销环境变化信息的一整套程序和来源；（3）营销调研系统，是针对一个具体的营销情境，系统地进行方案设计、数据收集、数据分析和结果报告的过程。
3. 营销人员通过识别趋势（具有某些势头和持久性的系列事件的方向或演进）和大趋势（社会、经济、政治和技术的重大变化，具有长期的影响）来寻找市场机会。
4. 为了应付迅速变化的全球形势，营销人员必须监测六个主要的环境因素：即人文、经济、社会文化、自然、技术和政治法律。
5. 在人口统计环境中，营销人员必须清楚世界性的人口增长趋势、年龄结构变化、种族民族构成和教育水平变化、非传统居户的发展、大量人口的迁移。
6. 在经济环境中，营销人员应集中关注收入分配，以及储蓄、债务和信贷的水平。
7. 在社会文化环境中，营销人员必须了解人们对待自己、他人、组织、社会、自然和宇宙的观点，营销符合社会核心价值观和次价值观的产品，满足社会内部不同亚文化的需要。
8. 在自然环境中，营销人员需要了解公众对环境的日益关注。许多营销人员现在着手开发更环保的可持续和绿色营销项目。
9. 在技术领域，营销人员应该考虑技术变化步伐的加快、创新的机会、研发预算的变化、由技术变化而带来的不断增加的政府管制。
10. 在政治法律环境领域，营销人员必须遵守法律对业务活动的规定并与各种特殊利益集团维持良好关系。
11. 有两种需求，即市场需求和公司需求。要估计当前需求，公司首先要确定总市场潜量、区域市场潜量、产业销售和市场份额。要估算未来需求，公司可以采用购买者意图调查、征求销售人员预测、收集专家意见或进行市场测试。数学模型、高级统计技术和计算机数据收集程序有助于所有类型的需求估计和销售预测。

营销应用

营销辩论　年龄与代群哪个因素对消费者行为影响更大?

关于应该选择哪个年龄段群体作为目标顾客来制定营销计划，争论最广泛的问题之一是：随着时间的推移，消费者的变化有多大？有些营销人员仍然认为年龄差异是关键变量，2010年25岁人的需要和欲望与1980年25岁人相比差异不大。但另一些人对此置疑，他们认为代群是关键变量，营销计划必须适应时代的变迁。

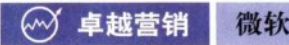
辩论双方

正方：年龄差异对消费者行为的影响比代群差异更大。

反方：代群差异对消费者行为的影响比年龄差异更大。

营销讨论　年龄定位

你认为什么品牌和产品能成功地让你觉得在和你对话，并且能有效地针对你的年龄群体？为什么？什么品牌和产品没有做到这几点？它们如何才能做得更好？




卓越营销　微软



微软是世界上最成功的软件公司。该公司由比尔·盖茨（Bill Gates）和保罗·艾伦（Paul Allen）于1975年创立，公司最初的使命是："让每一张办公桌和每个家庭的电脑都运行微软的软件。"从那时起，微软通过战略营销和进取的发展策略而成长为世界第三大最有价值品牌。

20世纪80年代，微软为IBM计算机编制了DOS操作系统，这是它的第一次重大成就。该公司将DOS操作系统出售给其他制造商，很快就使微软在该行业成为主要角色。公司最初的广告诉求侧重于公司产品的范围，即从DOS操作系统到Excel和Windows，所有这些都统一在"微软"旗下。

1986年微软上市，并在之后10年随着Windows操作系统和Microsoft Office的问世获得飞速发展。1990年，微软推出名为Windows 3.0的操作系统全新版本。Windows 3.0提供了至今仍在使用的Windows图标和一些应用程序，如文件管理器和程序管理器。Windows 3.0一炮走红，它让微软在两年内售出了10万多份软件。此外，Windows 3.0成为第一个预装在某些PC中的操作系统，成为微软和该行业的重要里程碑。

在整个20世纪90年代，微软的传播诉求说服企业相信：使用微软的软件不仅是企业的最佳选择，而且企业也需要微软帮助其经常升级。微软在杂志上投入了数百万美元广告，在行业内的顶级电脑杂志上得到了认可，这使微软Windows和Office成为那个时代的必备软件。微软在1995年和1998年分别成功推出Windows 95和Windows 98，其口号是："今天你想去哪里？"（Where Do You Want to Go Today？）口号没有侧重具体产品，宣传的是公司本身：不管是企业还是个人，都可以通过微软变得更强。

在20世纪90年代末，微软在互联网热潮中努力寻找自己的位置，参与了臭名昭著的"浏览器大战"。1995年，网景（Netscape）公司在互联网上推出了Navigator浏览器。微软意识到网景所拥有的是一个非常好的产品，就推出了自己的第一版浏览器：IE。1997年，网景公司占据了72%的市场份额，IE只有18%。然而五年后，网景的市场份额下降到4%。

在这五年中，微软采取了三个主要步骤超越竞争对手。首先，它将IE和Excel、Word和PowerPoint等Office产品进行捆绑，希望使用微软Office的消费者自动成为IE用户。其次，微软与AOL成为合作伙伴，一夜之间新增了500万个消费者。最后，微软利用其雄厚的财力，确保IE免费提供，"切断了网景的生命线"。然而，这些努力不无争议。1998年微软面临反托拉斯指控，还有许多对其营销策略的诉讼。一些人认为微软在逐渐垄断整个行业。

这些指控并不妨碍微软股价的飙升，1999年以每股60美元而达到峰值。在2000年和2001年，微软分别发布了Windows 2000和Windows XP。它还于2001年推出了Xbox，标志微软进入数十亿美元的游戏产业。

在之后的几年，当消费者等待下一代操作系统问世时，苹果推出了新的Mac电脑、iPod、iPhone和iTunes来恢复元气，微软股票每股下跌超过40美元。在2007年，微软对其推出的Vista操作系统寄予厚望，但却为其出现的错误和问题所困扰。

随着2008年的经济衰退与恶化，微软发现自己身处困境。随着苹果公司"Get a Mac"系列广告的成功推出，使微软品牌形象失去光辉。苹果系列广告中由一个聪明、睿智、随和的Mac人物和乏味、臃肿、紧张的PC角色的简单对白构成。此外，消费者和分析师继续猛击Vista的不堪表现。

对此，微软创建了一个题为"Windows，生活无障碍"(Windows: Life Without Walls)的营销活动，以在各地转变形象。公司专注于宣传使用微软软件可以降低成本，提高效果，这在经济衰退时期引起了共鸣。微软也推出了"我是PC"(I'm a PC)系列广告，广告以一名微软员工（看起来与苹果广告中的PC角色相像）的道白开始："你好，我是PC，我已成为了一类人的代表。"广告中突出成为PC主人的多种自豪，以帮助提高员工的士气和顾客的忠诚度。

与苹果相似，微软于2009年开设了为数众多的零售商店。微软在一份声明中说："开店的目的是与消费者更深入地沟通与合作，并为继续了解顾客想要什么、顾客怎么使用产品和顾客如何购买产品等信息获得第一手资料。

如今，微软公司提供多类软件和家庭娱乐产品。在正在进行的浏览器大战中，IE持有66%的市场份额，Firefox为22%，Safari为8%。2009年，微软推出新的搜索引擎必应（Bing），挑战谷歌在市场上的主导地位，并声称提供更好的搜索结果。但微软最赚钱的产品仍然是微软Windows和Microsoft Office，它是公司60亿美元收入的90%。

问题

1. 分别评价一下微软运营成功与景气不佳时的营销战略。
2. 讨论微软最近的"我是PC"广告的优点与缺点。微软广告模仿苹果广告的手法做得对吗？为什么？

资料来源：Burt Helm, "Best Global Brands," *BusinessWeek*, September 18, 2008; Stuart Elliot, "Microsoft Takes a User-Friendly Approach to Selling Its Image in a New Global Campaign," *New York Times*, November 11, 1994; "Todd Bishop, "The Rest of the Motto," *Seattle Post Intelligencer*, September 23, 2004; Devin Leonard, "Hey PC, Who Taught You to Fight Back?" *New York Times*, August 30, 2009; Suzanne Vranica and Robert A. Guth, "Microsoft Enlists Jerry Seinfeld in Its Ad Battle Against Apple," *Wall Street Journal*, August 21, 2008, p. A1; Stuart Elliott, "Echoing the Campaign of a Rival, Microsoft Aims to Redefine 'I'm a PC,' " *New York Times*, September 18, 2008, p.C4; John Furguson, "From Cola Wars to Computer Wars—Microsoft Misses Again," *BN Branding*, April 4, 2009.

卓越营销 沃尔玛



折扣连锁店巨头沃尔玛年收入超过400亿美元，员工为210万人，是世界第二大公司。1962年，山姆·沃尔顿（Sam Walton）在阿肯色州的罗杰斯创立了他的第一个折扣商店。他通过降低利润、保持低价来销售与竞争对手相同的产品。结果迅速引起顾客关注，公司获得成功。沃尔顿的EDLP（Every Day Low Price，天天平价）策略今天仍然是沃尔玛成功的基础。沃尔玛通过其规模经营，使顾客能够以较低的价格购买到顶级名牌的产品。

在20世纪70年代和80年代，沃尔玛在美国各地收购竞争对手商店和开设新店进行扩张。1988年，沃尔玛开办了第一个沃尔玛购物广场，其业务包括食品、配镜中心、照片冲印店、发廊以及其他设施的折扣店。到1990年，沃尔玛拥有33家商店，年收入为32亿美元，成为美国头号零售商。沃尔玛自1991年开始国际扩张，第一家店在墨西哥城外开设，而后在3800多个不同地点，采用不同的品牌名称开设商店。

沃尔玛的蓬勃发展依赖于三个基本信念和价值观：尊重个人、服务顾客和追求卓越。山姆·沃尔顿最初的10英尺规则——"我承诺只要顾客在距我10英尺之内，我一定会看他的眼睛，跟他打招呼，并问是否需要帮助"——今天仍在执行，主要体现门口所设的迎宾。此外，沃尔玛融入公司所在社区，建立与巩固良好的本地关系，并在该地区树立自己的品牌形象。公司通过"Good Works"方案为当地慈善机构捐赠大量金钱，雇用当地人作为员工，并从当地农民那里采购食品。

多年来沃尔玛的营销策略得到不断发展。早期的营销努力主要侧重口碑、积极的公共关系和激进的门店扩张。1992年，沃尔玛推出了其著名的口号："天天低价。"（Always Low Prices.Always.）这个口号有效地传达了公司核心品牌承诺，获得数百万消费者的共鸣。1996年，沃尔玛用众人熟悉的黄色卡通笑脸作为形象代言推出了价格特惠活动。在沃尔玛的电视广告里，卡通笑脸愉快地削减价格，在商店标牌、员工围裙和纽扣上都可以看到这个标志。在20世纪90年代，笑脸活动帮助沃尔玛

的股价飙升了 1173%。

进入 21 世纪，沃尔玛的道路一波三折，有些商家抗议沃尔玛将业务扩展到较小的社区。在艾奥瓦州立大学的一项研究中，研究人员发现，一个沃尔玛店开业后 10 年内，其所在小镇中的小商店便消失了一半。沃尔玛也面对来自员工的多项指控，如员工抱怨工作条件差，工作环境影响健康，工资低于底线而使有家庭的员工生活在贫困线以下。还有些员工说沃尔玛未能支付加班费，不让他们休息或午餐。另一些诉讼声称公司在薪酬和晋升方面有性别歧视。这些问题在 21 世纪导致了一个非常高的员工流失率。据一项沃尔玛的调查，由于员工对公司认同不足和工资过低，70% 的员工在第一年内选择了离开公司。

2000—2005 年，沃尔玛的股价下跌了 27%，在 2005—2007 年维持在较低水平。在此期间 Target 在零售业重整旗鼓，加剧了沃尔玛的股价下滑。Target 改组了它的商店、商品、营销策略以吸引更理想的折扣买家，并拉走了一些沃尔玛的顶级客户。Target 百货照明充足，提供更宽的过道和更好的展示商品。Target 的电视广告采用诱人的模特，身穿高端设计师如艾萨克·米兹拉希（Isaac Mizrahi）和莉兹兰格（Liz Lange）设计的时髦服装。一位分析师说："Target 往往有更高档的客户，这些客户对汽油价格和其他经济因素的影响不敏感，他们也可能是沃尔玛的核心客户。" 2003—2007 年，Target 的表现优于沃尔玛，同店销售额增长了 1.7%，利润增长了 5.7%。在此期间，沃尔玛在其营销活动中，也失去了黄色卡通笑脸标志的独家使用权。

出于所有这些和其他原因，沃尔玛决定应当确定一个新的方向，并推出了一系列新举措，以帮助提高销售和改进形象。首先，沃尔玛成功引入了一个 4 美元的药品折扣活动，这个活动最终为 Target 复制。沃尔玛还推出了一些环保措施，如使用再生材料建造新建筑物，减少运输成本和能源消耗，并鼓励顾客购买更多的绿色产品。

2007 年，沃尔玛推出新的营销活动和口号："花钱更少，生活更好。"（Save Money. Live Better.）电视广告强调该公司的能源成本下降所产生的积极影响，增加了退休金储蓄，扩大了职工医疗保障覆盖面，并增加了家庭储蓄。其广告语说："在今天的经济环境下，没有人会比沃尔玛更致力于帮助家庭节省预算。无论你在哪里的沃尔玛购物，沃尔玛每年都会为家庭平均节省约 3100 美元。"

沃尔玛也采用了新的活动和积极的降价措施，以吸引受经济衰退影响的新消费者。沃尔玛在假期期间降低流行玩具和电子产品的价格，大规模的店铺改建计划 Project Impact 改善了店内环境，重塑形象。结果卖场清洁，过道宽敞，商品容易找到，所有这些都提高了顾客的整体购物体验，并从 Target 那里争取了顾客。

沃尔玛的战术卓有成效，经济衰退期间同店销售额有所增长，股票价格也有上涨。分析师解释说，在经济不景气情况下，沃尔玛的 45% 的消费品（食品、美容、保健用品）的产品组合好于 Target 的产品组合，Target 的产品组合是 20% 的消费品和 40% 的家用、服装产品。一位分析师说："沃尔玛销售你需要拥有的商品，而不是你想要拥有的商品。"

沃尔玛的营销总监斯蒂芬·奎因（Stephen Quinn）说："我们很幸运在这次经济衰退出现的时候正确地处理了公司的定位问题，事实证明我们做得很好。但是我们担心人们会认为我们的成绩是拜外部环境所赐，而不是因为我们自己的努力。无论如何，当这种环境出现的时候，我们所做的工作是与以前同样的事情，即吸引新顾客，而且我相信这些工作也有助于与现有顾客建立忠诚。"

如今，沃尔玛已在 16 个国际市场拥有商店，在各种折扣店中一周接待 2 亿顾客。这些商店包括沃尔玛购物广场、折扣店、社区店及山姆会员店。

问题

1. 评价沃尔玛的新营销活动和宣传口号。沃尔玛抛弃"天天低价"的口号是一个正确的决策吗？为什么？
2. 当经济衰退时沃尔玛表现很好。当经济复苏时，沃尔玛怎样维护已有的业绩呢？请解释一下。

资料来源：Dave Goldiner, "Exxon Tops Wal-Mart on 2009 Fortune 500 List," *New York Daily News*, April 20, 2009; "Wal-Mart Seeks Smiley Face Fights," *BBC News*, August 5, 2006; David Ng, "Wal-Mart vs. Target," *Forbes*, December 13, 2004; Michael Barbaro, "A New Weapon for Wal-Mart: A War Room," *New York Times*, November 1, 2005; Kenneth E.Stone, "Impact of the Wal-Mart Phenomenon on Rural Communities," *Increasing Understanding of Public Problems and Policies* (Chicago: Farm Foundation, 1997), pp.189—200; Suzanne Kapner, "Wal-mart Enters the Ad Age," *CNNMoney.com*, August 17, 2008; Jack Neff, "Why Walmart Is Getting Serious About Marketing," *Advertising Age*, June 8, 2009; Sean Gregory, "Walmart's Project Impact: A Move to Crush Competition," *Time*, September 9, 2009; "Store Wars: When Wal-Mart Comes to Town," *PBS*, February 24, 2007; Sean Gregory, "Wal-Mart vs. Target: No Contest in the Recession," *Time*, March 14, 2009.

第4章
营销调研

Chapter 4 Conducting Marketing Research

本章我们将讨论以下问题：

- 规范的营销调研应具有哪些组成部分？
- 如何更好地测定营销生产率？
- 营销人员如何评价营销支出与回报？

富于洞见的消费者调研帮助金佰利改进了好奇尿布，从而赢得了更大的市场份额。



优秀的营销人员需要借助信息来解读过去的经营绩效，规划未来的营销活动。营销人员要制定最佳短期战术决策和长期战略决策，就需要及时、准确和可行地收集消费者、竞争对手及其品牌的信息。深度挖掘消费者的内在需求，准确理解这些需求的营销含义，就可以帮助营销人员成功地推出新产品，促进品牌有效成长。

近年来金佰利公司（Kimberly-Clark）为消费者提供了一系列的创新产品，包括舒洁面巾纸，高洁丝卫生巾和其他产品，这些创新使金佰利从一个造纸公司转型为家庭消费产品生产企业。在公司2007年上市的产品中，称为“好奇天然超适”（Huggies Supreme Natural Fit）的新产品最为成功。近三年公司投资于新尿布的创意研究与设计。公司依据全美不同地区、不同收入背景和不同种族的新妈妈样本，营销人员采用入户访问和家庭动态跟踪录像的方法，了解年轻妈妈日常更换尿布的过程。看到这些年轻母亲在给孩子换尿布时笨手笨脚地将孩子的两条小腿摆平放直的过程，引发公司思考新尿布要适合婴儿体型。因为妈妈们说她们想要月龄较大的婴儿觉得自己没有穿尿布，因此，新的尿布需要更薄更合身。新尿布将吸水部分的材料减少了16%，从而使尿布变窄，同时在尿布延伸到腰部的部分加了松紧。研究还发现，母亲在给孩子换尿布时经常用一旁尿布包装袋上的卡通图形转移孩子的注意力，因而将迪士尼授权的小熊维尼人物形象放在包装袋上使其更加诱人。成功的研发与创新使金佰利公司的市场份额提高了一到两个百分点，为公司当年40亿美元的尿布销售额作出了显著的贡献。[1]

本章首先回顾营销调研的过程，然后讨论营销人员如何开发有效的指标来测定营销生产率。

营销调研系统

营销经理经常委托他人对公司所遇问题和可能存在的机会进行正式的营销调研。他们也许需要进行市场调查、产品偏好测试、地区销售预测或广告效果评价。正是通过营销调研人员的工作，营销经理们才能深入理解顾客态度和消费者购买行为。**营销洞见**（marketing insight）能够为公司为什么要评价市场中的营销效果、如何评价市场中的营销效果、所观察的结果对于营销人员具有何种意义等提供诊断信息。[2]

高质量的营销调研是营销方案得以成功的基础。美国沃尔玛的全美零售购物者调研结果表明该商店的关键竞争优势是拥有为消费者“提供低价”的功能利益和“聪明购物”的情感利益，营销人员根据这个调研结果推出“花钱更少，生活更好”的营销活动。吉列Venus是最成功的女性剃毛刀，该品牌市场份额在全球女性剃毛刀市场中已经超过了50%。该品牌的成功也是消费者调研的结果。吉列公司正是基于营销调研的发现进行产品设计、包装设计和广告创意的，从而更好地满足了女性美容的需求。[3]

大量的消费者调研是吉列Venus系列女性专用剃毛刀成功的关键。





Venus剃毛刀

吉列公司斥资3亿美元开发只为女性使用的第一代剃毛刀，其中一部分资金用于消费者调研和大量的市场测试。品牌为Venus的女性剃毛刀设计与早期女性剃毛刀显著不同。调研发现当女性每次使用剃毛刀美容时，其手握剃毛刀的动作或角度至少要更换30次。这样，吉列所重新设计的Venus女性剃毛刀采用有柔软护鳍的宽体手柄，从而易于手握和控制，还有用来放置使用过的刀片的盒子可以粘贴在沐浴间的墙上。研究也发现

女性并不愿意为了更换刀片而离开沐浴间，所以，存放刀片的盒子需要足够的空间。后来吉列的研究发现女性剃毛刀使用者有四个不同的细分市场，即剃毛彻底者、皮肤呵护者、功能务实者和方便使用者，因此公司为每一个细分市场设计了具体的 Venus 产品。

获取市场信息是营销成功的关键。如果营销人员对消费者缺乏了解，就会经常遇到麻烦。当纯果乐重新设计橙汁饮料包装时，放弃了之前已广为人知的橙子上插有一根吸管的图标，而营销人员没有在消费者中进行足够测试，结果市场反应不好，后果惨重，新包装上市短短两个月，销售额就下降了 20%。[4]

营销调研（marketing research）是一种系统地进行信息设计、收集、分析和报告，用以解决企业某一营销问题的工作过程。根据欧洲民意和市场研究协会（European Society for Opinion and Market Research，简称 ESOMAR）的估计，2009 年营销调研的总产值达到 280 亿美元，已经成为全球性产业。[5] 大多数大型企业都设有营销调研部门，这些部门在企业运营中扮演关键角色。宝洁公司便设有营销调研部门，并称其为顾客与市场知识部（Customer & Market Knowledge，简称 CMK），主要负责宝洁企业品牌战略改进和营销计划的执行。宝洁还有一个规模较小但服务于集团的 CMK 小组，他们并不关注任何具体的企业生产线和产品，而是侧重于集团整体的发展规划。

然而，并非只有充足预算和设立营销调研部门的大公司才执行营销调研，在一些小型的公司里，每个人都可以实施营销调研，甚至包括对公司的顾客进行调研。小型企业通常可以雇用企业外的专业营销调研公司实施营销调研，也可以用具有创意且费用不多的其他方式来执行营销调研，如：

1. **委托学生或教授设计和实施营销调研。**像美国运通、博思艾伦咨询（Booz Allen Hamilton）、通用电气、希尔顿酒店、IBM、玛氏（Mars）、Price Chopper 连锁超市和惠而浦便热衷于用“众播”（crowdcasting）方法进行营销调研。众播方法是企业邀请学生对某一主题进行竞赛并且向参赛者提供赞助，如创新挑战赛便是由很多优秀的 MBA 学生组成团队参加竞赛。学生从中得到亲身体验和锻炼，而公司则获得解决问题的新视野。使用这种方法公司的支出不多，通常可能只是咨询公司收费的很小一部分。[6]
2. **利用互联网。**公司可以用非常低的成本，通过浏览竞争对手网站、监视聊天室的交谈内容以及评估一些公开出版资料的方式来收集所需信息。
3. **观察竞争对手。**许多小型公司，如饭店、旅馆或者是专卖店会定期访问其竞争对手以掌握他们的业务变化。
4. **专业合作伙伴。**营销调研公司、广告公司、分销商和其他营销伙伴可以分享他们所拥有的相关市场知识。那些以中小企业为目标市场的合作伙伴也许对中小企业的发展很有帮助。例如，为了进入中国的航运业，UPS 针对中国市场实施了几个深度访谈，他们不仅了解了中国市场的复杂性，而且调研结果对中小企业的发展也提供了机会。[7]

大多数公司使用多种资源实施营销调研来研究所从事的行业、竞争对手、顾客和渠道战略。一般来讲，公司的营销调研预算会占公司销售额的 1%—2%，其中大部分支付给公司所委托的专业营销调研公司。这些营销调研公司可分为三种类型：

1. **综合服务调研公司：**这类公司收集消费者信息和商业信息，并以收费的形式出售这些信息。例如尼尔森、Kantar、Westat 和 IRI。
2. **定制化服务营销调研公司：**这类公司接受客户的委托执行关于特定研究内容的项目。公司需要完成项目设计和报告撰写等服务。
3. **专业化服务调研公司：**这些公司提供专业化研究服务。如现场执行调研公司便专门为其他公司提供实地访问服务。

优秀的营销人员会充分地利用这些不同资源与操作上的优势，将其融入正式的营销调研过程中。

营销调研的过程

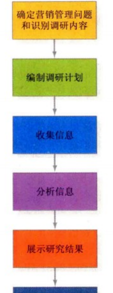


图 4.1
营销调研过程

如图 4.1 所示，一个有效的营销调研过程应当包括 6 个步骤。下面以美国航空公司为例来介绍这些步骤。[8]

美国航空（American Airlines）是在飞机上安装电话的首批航空公司之一。如今这家公司正在评估许多新的服务创意，特别是为满足头等舱乘客长途飞行需要的一些创意。头等舱乘客通常是商务人士，他们搭乘头等舱的机票费用占总机票收入的大部分。这些创意有：（1）提供传送电子邮件的网络服务并能浏览某些网页；（2）提供 24 个卫星电视频道；（3）提供可以播放 50 张 CD 的音频系统，使每位头等舱的乘客能够自己选择喜爱的音乐享受旅途。这就要求营销调研经理了解头等舱的乘客对这些创意的评价，特别是对网络服务创意的评价。同时了解乘客为此项服务所愿意支付的价格。据估计，如果头等舱的乘客愿意为机上网络联接支付 25 美元的话，航空公司在未来 10 年仅从空中网络接入方面就可赚取 700 亿美元，美国航空公司则能够在合理的时间内收回成本。每架飞机安装机上网络联接系统大概需要支出 9 万美元。[9]

步骤一：界定营销问题、不同决策方案和调研内容

营销经理对营销问题的界定应分外小心，问题不可泛泛，也不宜过于单一。如“找出头等舱乘客的所有需要”这样的营销问题会使调研人员无所适从，收集许多不必要的信息。同样，如果营销经理问：“在搭乘芝加哥飞往东京的波音 747 航班的乘客中，是否有足够的乘客愿意支付 25 美元来使用网络联接服务？这种收费标准是否能使美国航空公司提前一年达到收支平衡？”这样的问题界定就显得过于具体。

营销调研人员对此可以提出这样的问题：“为什么机上网络联接服务价格需要定在 25 美元，而不是 15 美元、30 美元或其他价格呢？为什么美国航空一定要在这项服务上追求损益平衡的目标，而不是考虑它可能为美国航空吸引新的乘客呢？”另一个相关的问题是：“抢先在航空市场中推出这项新服务对于美国航空有多重要？美国航空在这项服务中的领先地位又能持续多久呢？”

营销经理和营销调研人员达成了一致，将问题界定为：“在飞机上提供网络服务是否能够创造足够的顾客偏好和利润增量？这项服务是否能比美国航空其他的投资方案创造更多的收益？”为了更好地进行研究设计，管理者应当首先设想他可能会面临的决策，然后再回过头来考虑具体的营销调研内容。设想管理层构思了如下决策：（1）美国航空应当提供这项网络连接服务吗？（2）如果提供这项服务，是仅仅向头等舱开放，还是应当包括商务舱和经济舱？（3）这项服务的价格定在多少为好？（4）这项业务应当在哪种类型的机种或哪些航线上提供？

接着营销经理和营销调研人员准备确定具体的调研内容：（1）哪一类型的头等舱乘客最有可能使用机上网络服务？（2）网络服务的每一档价格，分别会有多少头等舱乘客愿意支付？（3）头等舱乘客中有多少人会因为这项新服务而选择搭乘美国航空？（4）这项新服务对美国航空的企业形象会带来多少长期声誉？（5）相对于提供电源插头或增加更多的娱乐设施，网络连接服务对于头等舱乘客的重要性有多大？

并非所有调研项目都能如此具体明了。有些属于**探索性研究**（exploratory research），这类调研的目的在于找出问题的真相，提出可能的答案或新的创意。有些属于**描述性研究**



计划提供机上网络服务的航空公司需要进行细致的调研。

(descriptive research)，这类调研重在描述项目内容的某些数量特征，如有多少头等舱的乘客愿意以25美元来获得机上网络服务。还有一些是**因果性研究**（causal research），这种调研的目的是检测现象间是否存在因果关系。

步骤二：编制调研计划

营销调研的第二步是编制支出最少、效率最高的搜集所需信息的调研计划。假设美国航空公司预估直接推出这项机上网络服务可赚取5万美元的长期利润。如果营销经理认为进行营销调研就会使定价政策和促销计划得到改善，从而获得9万美元的长期利润，他就会愿意支付4万美元的调研费用。如果调研费用超过4万美元他会认为就不值得去做了。[10]

设计调研计划需要对资料来源、调研方法、调研工具、抽样计划和访问方法等内容进行决策。

资料来源 营销调研人员能够获得二手资料、一手资料或者两者兼而有之。**二手资料**（secondary data）是指为了其他目的而已经收集好的资料或已经存在的资料。**一手资料**（primary data）是指为特定目的或具体的研究项目所收集的资料。

调研人员在研究开始之前通常会先检查花费不大且容易获得的丰富的二手资料，看二手资料能否解决一部分问题或全部问题，再决定是否要支付昂贵的费用去搜集一手资料。例如，汽车广告商期望他们的网络汽车广告有一个更好的收益，就可能会购买J.D. Power and Associates公司的网络媒体研究报告，这个调查报告提供某一具体汽车品牌的购买者与购买者经常光顾的网站等信息。[11]

在调研人员需要的资料不存在、不准确、不完整、不可信或过时的情况下，调研人员就需要进行一手资料的搜集。大多数营销调研项目都会包括一手资料的搜集。

调研方法 营销人员可以通过五种主要方法搜集一手资料，这五种方法是观察法、焦点小组访谈、调查法、行为资料分析法和实验法。

观察法 这种方法是调研人员采取不引人注目的方式来观察消费者购物和使用产品的情形，以收集最新数据资料。[12] 有时调研人员可以请消费者佩戴呼叫器，通过控制设备指导消费者写下一些他们正在从事的事情，或者邀请消费者到咖啡厅或酒吧参加一些非正式的访谈。照片也能够提供一些详细且有价值的信息。

人种学研究（ethnographic research）是一种特殊的观察研究方法，研究人员通过使用人类学和其他社会科学领域中的一些概念和工具，以便对人们的生活与工作方式获得深层次的了解。[13] 这种方法的目的是研究人员通过深入消费者的生活，以揭示用其他研究方法所不能清楚表示的消费者无法言传的需要。[14] 一些著名公司，如富士通、Herman Miller、IBM、英特尔、Steelcase家具和施乐都曾经使用过人种学研究方法开发出了一些具有突破性的产品。

- 美国银行（Bank of America）利用人种学研究方法对婴儿潮时期出生的妇女的购买行为进行研究，获得两点发现：一是出于方便，这类消费群只关心每次交易数额的整数；二是有小孩的这部分消费群体发现不容易保持积蓄。这样的研究结果导致银行推出了名为“Keep the Change”（找零代存）的金融产品。这是一个借记卡业务，当客户用美国银行的信用卡消费时，消费金额向上取整，差额将被支付到持卡人的储蓄账户中去。自这项业务推出以来，已有250万客户申请了“Keep the Change”业务，超过80万客户在美国银行开立了支票账



对婴儿潮一代女性的人种学研究帮助美国银行推出了大受欢迎的"Keep the Change"产品。

户，并有300万客户开立了储蓄账户。[15]

- 为了控制 Orville Redenbacher 品牌爆米花销售下滑，ConAgra 花了9个月在顾客家中进行观察并翻阅关于各种小吃感受的每周记录。翻阅之后，ConAgra 找到了一个关键的发现：爆米花最重要的特性是"有助互动"。这样在四个接下来的全国广告中都使用了"Orville Redenbacher 让您与亲友共度美好时光"（Spending Time Together: That's the Power of Orville Redenbacher.）这个广告语。[16]
- 当百事可乐公司委托包装设计公司 4sight 为64盎司的佳得乐饮料进行包装设计时，设计团队最初以为这个新包装是一种为家里多人多次使用的"家庭包"。然而队员们惊奇地发现消费者在高强度锻炼之后，立刻从冰箱中取出饮料，一饮而尽。基于这个调查，团队设计了不同的包装，其中一个便是易于抓拿的包装设计。[17]

人种学研究并非仅局限于成熟市场中生产消费品的公司。通用电气的塑料光纤产业的人种学研究说明了该公司不仅是为价格所驱动的商品企业，同时也看重想要与其合作的处于初创阶段传统手工企业顾客。结果，通用电气公司完全地改变了塑料纤维产业中与其他企业互动的方式。人种学研究的方法在新兴市场中特别有用，特别是广泛的农村市场的消费者需求还没有被许多公司所了解与认知。[18]

美国航空公司研究人员应当与头等舱乘客密切接触，倾听他们对各家航空公司的评论，了解不同航空公司的特点，或坐在乘客旁边进行体验。公司研究人员也可以搭乘竞争对手的飞机去观察他们的空中服务。

焦点小组访谈 **焦点小组访谈**（focus group）是指研究人员基于人口统计特征、心理统计特征和其他因素的考虑，谨慎地招募6—10人，然后将他们召集在一起，由主持人根据事先拟好的提纲，在规定时间内与这些参与者进行讨论的一种调研方式。参与者通常可以得到一些报酬。专业的焦点小组访谈主持人会基于与营销经理讨论确定的座谈会大纲或时间表来提出问题并进行讨论。在焦点小组访谈中，主持人试图辨别消费者的真正动机和为什么消费者会提及所做过的某件事。整个座谈会的过程需要记录，营销经理通常坐在座谈室隔壁的装有单面镜的房间内对座谈会的讨论过程进行观察与控制。为了使参与者的讨论更加深入，小组的规模通常都很小。[19]

焦点小组访谈是一种重要的市场调研手段。



焦点小组座谈调研方法是非常有用的探索性工作，但调研者一定要避免把小组座谈受访者的感受推广到整体市场，这是因为小组座谈的样本量太小且参与者抽取并不随机。有些研究人员认为焦点小组座谈的条件或环境过于人为和完美，因此需要寻求其他更加自然的情况下收集信息的方法。"营销备忘：有效地组织焦点小组座谈"对于改进焦点小组的质量给出了一些实践方面的经验提示。

营销备忘 有效地组织焦点小组访谈

通过焦点小组访谈，营销人员可以了解消费者如何和为什么接受或拒绝某个产品概念、创意、特定见解及其原因。成功运用焦点小组访谈的关键是**倾听**和**观察**。营销人员应当尽可能公正地获取信息，消除他们自己的偏差。虽然通过焦点小组访谈可以获得许多有用信息，但在当今复杂多变的市场环境中，焦点小组访谈的效度仍然受到质疑。

实施一个成功的焦点小组访谈面临许多挑战。有些研究人员认为（或是嘲笑地认为）消费者由于受到广告的狂轰滥炸，可能会毫无思考地重复他们从广告中所听到的内容，而不是表达他们的真实想法。也有些人认为焦点小组访谈的参加者只是试图维系他们的自我形象和公众角色或需要得到同组其他人的认同，因此他们可能并不愿意在公众场合披露或承认他们自己的行为模式与动机。还有一个常见的情形是参与者中会出现“喋喋不休者”或“万事通”，即在焦点小组访谈中，可能会有一两位话很多的参与者主导整个讨论内容。招募到合格的满足样本要求的焦点小组访谈参加者的花费是很高的（每组 3000—5000 美元），但得到正确与合适的被访者则是有效组织焦点小组访谈的关键。

即使营销人员执行了多组焦点小组访谈，也不一定能将研究结果扩展到总体。例如，在美国焦点小组访谈的访谈结果通常随地区的不同而有所差异。一家在焦点小组访谈研究方面非常专业的公司宣称执行焦点小组访谈最好的城市是明尼阿波利斯，因为当地居民具有相近的受教育程度，惯于比较真实地表达自己的想法。许多营销人员会比较谨慎地解释在纽约或其他美国东北部城市执行的焦点小组访谈的研究结果，因为这些地区的人较具有批判性格，

焦点小组访谈的房间本身：访谈室拥挤压抑、令人窒息。那位主管说：“我们访谈室的布置就像医院和审讯室。”为了解决这个问题，该研究团队将访谈室重新进行了粉刷与布置。其他公司也正试图将访谈室房间的风格与讨论的主题相匹配，如当以孩子们为访谈对象时，将房间布置成一个游戏间会比较合适。

为了使焦点小组访谈的参与者之间能够更加互动，有些研究人员会事先准备一些资料，如日志、图片和录像。在线小组访谈日益引起人们的关注。在线小组访谈的成本只是传统小组座谈的四分之一。在线小组访谈具有免受打扰、跨区操作、快速获得结果等优点。在收集消费者对新产品概念的反应等一些焦点主题时，在线小组访谈是一种很有用的方法。

另一方面，传统小组访谈的支持者认为维持一个面对面的小组访谈可以使研究人员沉浸在研究过程中，直接观察参与者的情感与肢体的反应，能够防止敏感材料遗漏。营销人员也能够随时给出意见，进行调整，使讨论流畅自然地进入更加复杂的主题，如新广告的创意概念等。

不管小组访谈采取何种特殊形式，它还是得到许多肯定。一位营销执行者说，小组访谈仍然是取得消费者想法中一项成本最低、速度最快、最为直接的方法。在分析小组访谈的优点与缺点时，沃顿商学院的阿梅里卡斯·里德（Americus Reed）有精辟总结：“焦点小组访谈就像是一台链锯：如果你知道你在做什么，那么它非常具有意义也具有效果；如果你不知道你在做什么，恐怕你会损失惨重。”

资料来源：Naomi R. Henderson, “Beyond Top of Mind,” *Marketing Research* (September 1, 2005); Rebecca Harris, “Do Focus Groups

调查。

正如在本章后面详细讨论的一样，许多营销人员正采用在线调查的形式收集资料，这种调查形式开发简单，易于管理，能够方便地搜集电子邮件和基于网络的问卷。然而公司在实施在线调查、电话调查、面对面访问等调查时，一定会为此支付一些费用，但这些公司一定会感到他们所得到的信息是值得的。旧金山 Wells Fargo 银行通过它的银行分支机构每个月进行了 5 万个样本的顾客调查。银行根据顾客的意见设计了更严格科学的顾客等待时间标准，从而提高了顾客满意度。

当然，如果每个月公司都去执行这么多的调查会遇到被调查者的调查倦怠和回答率下降的问题，因此，调查简单有效和每月仅能访问同一顾客一次则成为数据收集工作的两个关键问题。提供激励是公司得到顾客反应的另一种方法。Gap 服饰和 Jack in the Box 快餐连锁都向被调查者提供折扣商店的优惠券或者现金，来激励被调查者以获得配合。[20]

行为资料分析法 商店的扫描数据、目录采购记录和顾客数据库都可以用来观察消费者采购行为的踪迹。营销人员通过分析这些数据可以了解顾客的许多情况。顾客的实际购买数据资料可以反映消费者的实际偏好，它比消费者口头提供给研究人员的一些陈述更为可靠。例如，百货商店购物数据表明，高收入人群并不会像他们所说的那样购买较贵的品牌，而许多低收入消费者也会购买一些较昂贵的品牌。正如第 3 章所描述的一样，从消费者那里获得的在线数据是一个丰富的宝藏。可见，美国航空通过分析乘客购票记录和在线行为便可以获得很多有用的信息。

实验法 **实验法**（experimental research）是最具科学效度的研究方法，它的目的是通过排除所有可能影响观测结果的因素来获得现象间真正的因果关系。如果一个实验能够很好地设计并且有效地执行，研究人员与营销经理就会对其所得的结论具有信心。实验法需要选出参与实验的配对小组，并分别给予不同的处理，控制外生变量，然后检查所观测变量是否具有统计意义上的显著性差异。如果我们能够消除或控制外生变量，我们就能发现观测结果与处理或刺激变量之间的关系。

美国航空可以在从芝加哥飞往东京的一个固定航班上装配机上网络服务系统，第一周收费 25 美元，第二周在同一航班上，只收 15 美元。假设该航班每周搭乘头等舱的乘客人数大致相同，并且在实验的两周内没有差异，那么，航空公司就可以得出如下结论，即网络服务收费多少显著影响乘客网络服务的使用次数。

调研工具 调研人员在收集资料时可以选择三种主要的调研工具：调查问卷、定性测量和测量设备。

调查问卷 **调查问卷**（questionnaire）由被调查者需要回答的一组问题所构成。由于调查问卷的灵活性，因此它是至今为止收集一手资料最通用的工具。在大规模地使用调查问卷进行调查之前，研究人员需要认真仔细设计问卷，并对问卷中的问题进行测试和调整，然后再付诸使用。问卷中问题的格式、词序和问题的顺序都能影响问卷的填答效果。**封闭式问题**（closed-end questions）给出了所有可能答案，提供的答案易于理解。**开放式问题**（open-end questions）允许被调查人用自己的话来回答问题，通过这种形式经常能够获得人们更多的想法。开放式问题在探索性研究阶段特别有用，在这个阶段研究人员期望更深入了解人们的想法，而不是测量多少人有相同的想法。表 4.1 提供了这两种问题的表达形式，另外请参见“营销备忘：问卷设计的注意事项”。

定性测量 某些营销人员更青睐使用定性方法来识别消费者的观点与意见，因为消费者的现实行为与他们在调查问卷中的回答并非总是一致。**定性调研技术**（qualitative research techniques）是允许有多个可能答案的非结构测量方法。营销人员可以自由开发创

表 4.1　问卷问题的种类

名　称	描　述	例　子
A. 封闭式问题		
判断题	只有两种答案的问题。	安排此次旅行时，是您亲自打电话给美国航空公司吗？ 是 ____　否 ____
多项选择题	有三个或三个以上答案的问题。	这次飞行，您与谁同行？ □没有　□小孩 □配偶　□生意伙伴 / 朋友 / 亲戚 □配偶与小孩　□旅行团
李克特量表（Likert scale）	请受访者对于一个描述表示其同意与不同意的程度。	小型航空公司的服务通常比大型航空公司好。 非常不同意　不同意　没意见　同意　非常同意 1____　2____　3____　4____　5____
语意差别量表	在两个极端语意间赋予尺度。请受访者根据自己的看法选择最适当的位置。	美国航空是 大型公司 ________ 小型公司 有经验的 ________ 没有经验的 现代的 ________ 老式的
重要性量表	衡量某项属性重要性的量表。	美国航空的饮食服务对我而言 非常重要　很重要　有些重要　不太重要　极不重要 1____　2____　3____　4____　5____
评分量表	对某项属性从“差”到“极好”给予评比。	美国航空的饮食服务 极好　很好　好　普通　差 1____　2____　3____　4____　5____
购买意图量表	描述受访者购买意愿的量表。	如果在长途飞行中提供空中电话服务，我将 一定购买　可能购买　不确定　可能不购买　不会购买 1____　2____　3____　4____　5____
B. 开放式问题		
完全无结构	受访者的回答方式几乎完全不受限制的问题。	你对美国航空有何看法？ ________
词语联想	每次向受访者提供几个词汇，请受访者给出看到这些词汇后最先联想到的词汇。	当你听到下列事物时，你最先想到的词是 飞机 ________ 美国 ________ 旅行 ________
句子完成	请受访者将一个未完成的句子填写完。	当我选择航空公司时，我最先考虑的是 ________
故事补完	请受访者将一个未完成的故事继续补充完整。	“几天前我乘美国航空公司的班机，我注意到飞机里外均是明亮的颜色，这使我感到……”现在请将这个故事补充完整。
图画完成	图中描绘两个人物，其中一人说了一句话，请受访者假想是另一个图中人物，在空白处完成对话。	
主题统觉测验（Thematic Apperception Test）	请受访者根据一个给定的图画设想图中可能会发生的事情。	

营销备忘 问卷设计的注意事项

1. 确保问题描述不会导致偏差，不会对填答者给以任何暗示。
2. 问题描述尽量简单易懂。如果一个问题中包括多种想法或两个问题在同一个问句中都会使填答者感到困惑。
3. 问题描述具体明确。有时将问题的描述加一些记忆线索会使问题更加明确。例如询问受访者某一特定时间内的行为。
4. 避免使用术语或缩写。避免使用行业术语、缩写或者不常用的字。
5. 使用清晰简单、习惯常用的词语。
6. 避免模糊不清的用词。像“通常”或“经常”便没有确切的含义。
7. 避免使用否定性用语。最好说“请问你曾经……吗？”而不是“请问你从未……吗？”
8. 避免假设性的问题。要回答想象中的情境是很困难的，而且这样的答案也未必可信。
9. 避免使用可能被误解的词。这在实施电话访谈时特别重要。例如，电话访问中问：“请问你对于党派(sects)的看法是什么？”这样的问法可能会引起误解，因为“sect”有“教派”、“派系”等多个含义，因此使用这个词可能产生一些有趣但不相关的答案。
10. 提供供选区间以降低问题的敏感性。对于诸如受访者的年龄或公司员工的流失率等问题，最好提供供选区间而不是具体数值选项。
11. 确保问题的备选答案没有重叠。问题所提供的固定选项，应易于理解且范围不能重复。
12. 备选答案中应当列出“其他”选项以允许受访者不勾选已列答案。

资料来源：Adapted from Paul Hague and Peter Jackson, *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation* (London: Kogan Page, 1999). See also, Hans Baumgartner and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation," *Journal of Marketing Research* (May 2001), pp.143—156。

造性的定性调研方法，只有想不到，没有做不到。

定性研究方法对于从事探索性研究的研究人员来讲费用不高，对于提供信息的消费者来讲回答自由，因此，它通常是探索消费者品牌认知与产品认知的第一步。由于定性调研方法在本质上是一种非直接研究，所以，消费者不会太警惕，从而能够在调研过程中更多地表达自己。

定性研究方法也有一些缺点，由于定性研究的样本量很小，对通过定性研究方法所获得的深层次的发现需要进行推敲，且无法推广到总体。而且，不同研究人员对于同样的定性数据的分析结果可能会出现差异。

虽然如此，人们还是越来越关注定性研究方法。“营销洞见：走进消费者内心”描述了高端定性研究方法ZMET。还有其他一些定性研究方法也能够深入了解消费者心中的想法，并找出消费者对品牌与产品的感知与评价：[21]

1. **词汇联想**（word associations）。可以询问受试者听到某个品牌名字时，在他们脑海中会出现哪些词汇，会有什么联想。如：“‘天美时’这个名字对你而言代表了什么？请告诉我天美时手表会让你想到些什么？”词汇联想的主要目的是确认消费者头脑中品牌联想的范围。
2. **投射技术**（projective techniques）。给受试者提供一个不完整的信息，请受访者补充完成，或提供一个意象模糊的刺激物，请受试者说出一些有意义的内容。一种方法是“气泡练习”，图中描绘几个人购买、使用产品或服务的场景，请受试者将自己的想法填入气泡形状的空格中，表明他们所相信的事情正在发生。另一个方法是比喻，就是请受试者将品牌比喻为一个人、国家、动物、活动、材料、职业、车、杂志、蔬菜、民族甚至其他品牌。
3. **形象化**（visualization）。请受试者用一些杂志内的相片拼成一幅图画，或将他们的感知与想法画出来。

4. **品牌拟人化**（brand personification）。当向受试者提起某个品牌时，请他们想象这个品牌像什么样的人："如果这个品牌是一个活生生的人，他会像谁？他会做些什么？他会住哪儿？他会穿什么衣服？他会在晚会上跟谁说话（并且会说什么）？"例如，受试者可能会说"约翰迪尔"（John Deere）这个品牌会让他们想到粗犷的中西部男性，是个辛勤工作且值得信赖的人。简言之，品牌拟人化的方法可用更多的人性特征来描述品牌个性特征。
5. **阶梯技术**（laddering）。阶梯技术由一连串特定的"为什么"的问题所构成，以了解消费者最深层的动机与更抽象的目标。例如，当询问某人为什么想要购买诺基亚手机时，回答可能是："它是一部功能不错的手机。"（属性）再问"为什么功能不错很重要？"答："它说明诺基亚值得信赖。"（功能利益）再问"为什么值得信赖很重要？"答："因为它可以帮助我的同事和家人找到我。"（情感利益）再问："为什么家人和同事能够找到你很重要？"答："如果他们有麻烦的话，我可以帮助他们。"（品牌本质）所以，诺基亚品牌让这名受试者感觉自己像善良的撒玛利亚人那样随时愿意帮助别人。

营销人员并非必须在定性测量与定量测量之间进行选择，许多营销人员了解两种方法的优点与缺点，而同时使用两种方法。例如，公司可以从在线固定样本组中征募被调查者参与入户使用习惯测试，即送给他们一个被试产品，然后告诉他们将通过录像日记和在线调查两种方式来捕捉他们对产品的反应和购买倾向。[22]

营销洞见 走进消费者内心

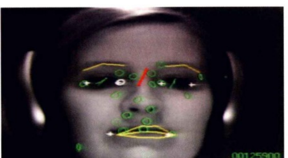
哈佛商学院营销教授杰拉尔德·萨尔特曼（Gerald Zaltman）与其研究团队开发了一个称为萨尔特曼隐喻诱引技术（Zaltman Metaphor Elicitation Technique，简称ZMET），用以揭示消费者对产品、服务、品牌等的真正想法和感觉。这种技术的基本假定人们大多数思想和感觉是无意识的，它们背后为一组"深度隐喻"所建构。**深度隐喻**（deep metaphors）是消费者对其周边世界做出反应的基本结构或导向。消费者在无意识的情况下，会重新表达自己所想、所听、所说或所做的事情。按照萨尔特曼的理论，有七种主要的隐喻：

1. 平衡（balance）：正义平衡及各元素的相互作用；
2. 转变（transformation）：物质和环境的变化；
3. 旅程（journey）：过去、现在和未来的相遇；
4. 容纳（container）：包含、排斥和其他界限；
5. 连接（connection）：与自己和他人交往的需要；
6. 资源（resource）：获取及其结果；
7. 控制（control）：征服感、脆弱感和幸福感。

ZMET技术首先要求受试者从自己可以获得的信息资源（如杂志、商品目录或家庭相册）中选出至少12张照片或图片，以表达他们关于某调研主题的想法与感觉。在一对一的访问中，研究人员使用一些先进的访谈技术，用以发掘受试者背后真正的想法与感觉。最后，受试者使用计算机程序利用这些图片做出一张拼图，用以表达他们对于该主题的下意识想法和感觉。研究结果经常对营销活动产生极大的影响。下面三个例子介绍了这样的情况。

- 在为杜邦营销人员做的一项ZMET研究中，有些受试者给出的图片是许多篱笆外面包裹了塑料膜，有的图片是许多铁丝捆绑在树干上，这些图片暗示连裤袜给人一种很紧与不方便的感受。还有一些图片是很高的花插在花瓶里，暗示连裤袜这个产品让女人觉得看起来会比较瘦、高挑和性感。这些图片和其他图片中的"爱—恨"关系向杜邦的营销人员表明真实的产品关系比营销人员所想象的更加复杂。
- 雀巢Crunch的一个ZMET研究显示，除了Crunch是人们忙碌世界中的一个小小嗜好外，快速补充能量和像糖棒一样的口味等被很多人看作是儿时的美好回忆。
- 摩托罗拉实施了一个新安全系统的ZMET研究，请受试者选择他们感觉到安全时可以表达他们感受的图片。当研究人员看到如此之多的受试者选的图片中都有狗的身影时大为惊讶，因此，建议将安全系统定位为消费者的伙伴（可以忠实地看护消费者），而不是什么技术玩意儿。

资料来源：Gerald Zaltman and Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers* (Boston: Harvard Business School Press, 2008); Daniel H. Pink, "Metaphor Marketing," *Fast Company*, March/April 1998, pp. 214—229; Brad Wieners, "Getting Inside—Way Inside—Your Customer's Head," *Business 2.0*, April 2003, pp. 54—55; Glenn L. Christensen and Jerry C. Olson, "Mapping Consumers' Mental Models with ZMET," *Psychology & Marketing* 19, no. 6 (June 2002), pp. 477—502; Emily Eakin, "Penetrating the Mind by Metaphor," *New York Times*, February 23, 2002.



通过先进的仪器和手段，脑神经研究人员正在研究消费者营销与脑部活动之间的关系。

测量设备 近年来，各种测量设备得到人们的偏爱。例如，电流计可用于测量受试者看到一幅特定广告或图画时所引起的兴趣与情绪的强度。视速器是一种仪器，给受试者打出一则广告，其暴露时间由不到百分之一秒到几秒不等，在每次暴露后，请受试者描述其所记得的每一件事。眼动仪可用来研究受试者眼睛移动的情形，以了解其眼睛最先注意的地方或目光在某一指定的项目中逗留多长时间等等。

近年来的技术进步，已经将一些新科技的设备用在测定消费者的反应上，如皮肤感应器、脑波扫描器与全身扫描器等。[23] 有些研究人员测量消费者在网上冲浪时眼球的运动和大脑的活动，以判断是哪一个广告能够引起消费者的注意。[24] "营销洞见：理解大脑活动的科学"展示了神经科学已经进入营销研究的前沿。

营销洞见 理解大脑活动的科学

不同于传统的消费者行为研究方法，有些研究者使用神经科学开发了复杂的技术，以监控大脑的活动，更好地测量消费者对于营销刺激的反应。*神经营销学*这个术语用于描述关于营销刺激效果的大脑反应研究。NeuroFocus 和 EmSense 公司正使用脑电波去测量品牌活动与生理刺激之间的关系，如使用皮肤温度或眼动仪估计消费者对广告的反应。

使用脑神经科学从事研究的学者得到的研究成果与使用传统研究方法得到的研究结果并不相同。例如，加州大学洛杉矶分校的研究小组使用功能性磁共振成像技术测定消费者的大脑对 2006 年年终职业橄榄球超级碗冠军赛中广告的反应。他们发现：受试者大脑活动反应最强的广告与受试者陈述最为偏好的广告是不同的。其他研究发现除非将产品植入整体故事的角色中，植入性广告才有效果。

消费者神经科学研究得到的一个主要发现是：许多购买决策很少具有从前所假定的理智思考成分，而"更多是无意识的、习惯性的过程，这个结论与经济学家的理性模型、意识模型、信息处理模型和营销教科书中的理论有所不同"。即使是最简单的决策，如给汽车加油都是在次理性水平上的大脑活动所产生的结果。

神经研究能够用来测定当展示一种营销刺激时消费者所表现的情感类型。英国的一组研究者向受试者播放广告，然后使用脑电图仪监视受试者大脑的 12 个不同的区域，揭示感知功能与记忆力和注意力之间的关系。不同区域的脑电波活动表明不同的情感反应。例如，在左前额大脑皮层的高度活动是对广告的一种"接近"反应，表明被刺激物吸引。相反，右前额大脑皮层的高度活动，表明对于刺激物较为敏感。在大脑的另一部分，记忆信息活动的程度与购买倾向具有关系。其他的研究也说明人们在评价人的个性特征与品牌的特征时，同时也在刺激大脑的不同区域。

营销研究人员引入神经技术作为研究方法，试图描述消费者头脑中所进行的一个更加完整的图画。尽管这种技术与传统方法相对能够提供更加深层的洞察，但它的成本巨大，每个项目大约要 10 万美元，甚至更多。然而，由于人类头脑的复杂性，许多研究者警告神经研究不能作为营销决策的主要依据。这些研究活动还不能被广泛接受。捕捉大脑活动的测量装置会使受试者非常不安，如镶嵌电极的头套和人为创造的环境。也有人质疑实验结果是否能够提供具有明确意义的营销策略。布赖恩·克努森（Brian Knutson）是斯坦福大学的神经科学和心理学教授，他将脑电图的使用比作"站在棒球场外根据观众的声音理解所发生的事情"。其他的批评家担心这些研究活动将会导致更多公司去操纵营销。尽管如此，营销人员对于消费者反应的深层理解的无止境追求使他们对神经营销学仍然倍感兴趣。

资料来源：Carolyn Yoon, Angela H. Gutchess, Fred Feinberg, and Thad A. Polk, "A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations between Brand and Person Judgments," *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 31—40; Daryl Travis, "Tap Buyers' Emotions for Marketing Success," *Marketing News*, February 1, 2006, pp. 21—22; Deborah L. Vence, "Pick Someone's Brain," *Marketing News*, May 1, 2006, pp. 11—13; Martin Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy* (New York: Doubleday, 2008); Tom Abate, "Coming to a Marketer Near You: Brain Scanning," *San Francisco Chronicle*, May 19, 2008; Brian Sternberg, "How Couch Potatoes Watch TV Could Hold Clues for Advertisers," *Boston Globe*, September 6, 2009, pp. G1, G3。

科技进步已经使过去请受试者采用写日记的方式来记录其看电视的习惯的做法变得过时。一种由电子设备构成的收视测试器可以放在受试者家中的电视机旁，它能记录该电视机开机状况与收视频道等资料。电子设备可记录一天当中一个人所收听的所有电台节目，或使用全球定位系统的技术，记录一个人一天中走路或开车经过多少个广告招牌。

抽样计划 调研人员决定使用何种调研方法与工具后，便要设计一个抽样计划。抽样计划包括三个方面的内容：

1. **抽样单位：向谁调查。**在美国航空公司的调查中，抽样单位应该是头等舱的商务旅客，还是头等舱的观光旅客，或是两者兼有？抽样单位是否应当包括年龄低于18岁的观光者？是否包括夫妇二人？一旦调研人员确定了抽样单位，营销人员必须找出抽样框，以使目标总体中每个人都有一个相同或已知的被抽取机会。
2. **样本大小：应调查多少人？**样本量越大，结果越可信。然而，并没有必要抽取目标总体中的全部单位以取得可靠的结果。如果抽样过程科学可靠，样本量只需少于总体单位数的1%便可以得到很好的信度。
3. **抽样过程：如何选择受试者？**采用概率抽样可以计算抽样误差，构造置信区间，从而使样本更具有代表性。因此，使用概率抽样得到的结论可阐述为："往返芝加哥到东京之间的头等舱旅客每年搭乘飞机次数位于5—7次的可靠程度是95%。"

访问方式 调研人员必须决定如何接触受访者，包括邮寄调查、电话访问、人员访问和在线访问等途径。

邮寄调查 **邮寄调查**（mail questionnaire）是在受访者不愿面谈，或避免受访者的意见被访问人员引导或扭曲时的一种最佳接触方法。邮寄问卷的用词要简单易懂，语意清楚。但是其回收率通常过低，回收速度缓慢。

电话访问 **电话访问**（telephone interviewing）是迅速收集信息的最好方法。当受访者对问题不太了解时，访问人员可随时予以澄清。电话访问的回复率一般高于邮寄访问，但访问的内容必须简短且不能过多地涉及个人问题。尽管电话访问成功率高于邮寄调查，但由于美国消费者对电话营销人员日益反感，所以电话访问在美国变得更加困难。

在一些发展中国家，较高的手机持有率让手机成为了营销调研的重要工具。



在2003年年底，美国国会通过了一项联邦商业行为法案，建立了不愿接电话者的名单，从而限制电话营销人员的电话销售。到2010年年中，前来登记不愿意接电话的消费者超过2亿。虽然这项法案并没有将营销调研公司纳入范围之内，但它意味着电话访问在未来可能会被禁止。不容怀疑，电话调查在美国作为一种营销调研的方法，其效率会大大受到影响。

在世界的其他地区，这样严格的限制并不存在。非洲的手机拥有率在2000年只有1/50，到2008年已经上升到1/3。在非洲手机被用来为农村地区的焦点小组访谈招募受访者，使用短信进行互相沟通。[25]

人员访问 **人员访问**（personal interviewing）是最通用的方法。访问员能够提出较多的问题，并能够通过手势或对受访者表情的观察来补充访问的不足。同时，人员访问又是最昂贵的方法，由于访问偏差的原因，它需要较多的管理制度和监督措施。人员访问有两种形式。一种是**预约访问**（arranged interviews），它是提前与受访者预约并经常提供少许报酬或激励。另一种方法是**拦截访问**（intercept interviews），它是访问员在商店大堂或闹市街头拦截行人，并请求其接受简短的访问。拦截访问交谈需要速战速决，且往往难以实现严格的随机抽样。

在线访问 互联网为研究提供了许多方法，并日益受到人们的重视。公司可以在其网页上链接一份问卷，同时给填答问题者一定的奖励，或者是在大家经常浏览的网站（如雅虎）上设置链接广告，邀请上网者回答问卷中的问题并有机会获得大奖。在网上放置新产品实验的在线产品测试方式日益受到公司欢迎，并能够提供比传统调研技术更快的信息。下面是一个小企业使用互联网进行新产品开发的例子。

Local Motors

Local Motors 是美国马萨诸塞州 Wareham 镇一家制造汽车的小型企业，其汽车网站上允许任何人上传汽车设计创意。网站偶尔还会主办汽车设计大赛，奖金达 1 万美元。大赛中的注册会员，包括设计工程师和训练有素的交通专家对他们最喜欢的汽车设计，或其他有关汽车设计和公司运营的决策进行投票。获奖的设计投入 Local Motors 的汽车生产。会员参加比赛后会一直参与汽车生产过程，包括对汽车开发提出批评和建议。Local Motors 一直致力于在能够吸引汽车设计爱好者和专家的网站上进行营销，从而建立自己的在线汽车设计社区。如果他们的汽车设计得到通过，为了避免知识产权索赔等问题，Local Motors 会要求其在线社区的成员签署一份冗长的法律协议。[26]

营销人员也可以主持一个即时连线的消费者固定样本组调查或者视频焦点小组访谈，也可以赞助聊天室、电子布告版或博客，经常提出一些讨论问题。公司能够请顾客进行头脑风暴，或者是请公司的 Twitter 粉丝对创意进行评分。在线社区和顾客网络可以向公司提供各种各样的资源。卡夫食品[27]公司从其所赞助的在线社区所得到的研究结果帮助公司开发了受欢迎的 100 卡路里饼干的产品线。下面是两个其他的例子。

- 当 Del Monte 考虑为狗开发一种新的早餐时，公司便深入了解了一个由 400 个成员组成，称为"I Love My Dog"（狗狗我爱你）的网上社区。社区成员的一致要求是为狗提供一个熏肉和鸡蛋味道并附加额外剂量维生素和矿物质的早点。公司在产品开发过程中继续与在线社区的成员进行沟通，从而推出了强化的 Snausage Breakfast Bites 早点，所用的时间只是通常推出新产品所需要时间的一半。[28]
- 洲际酒店集团通过调查和社区收集顾客满意度的数据。在线调查迅速提供可操作的研究结果从而纠正顾客服务问题；在线社区可以提供更加深入长期的研究内容。[29]

据估计，2006 年在线调查占全部调查的 33%，基于网络的问卷调查几乎占美国同年营销调研的 1/3。[30] 有许多其他方法可以使用互联网作为研究工具。公司能够通过跟踪每个访客怎样访问网站，继续移动到其他网站的*点击流向*（clickstream），来了解浏览公司网站的人。公司可以在不同网站上提供不同的价格，发布不同的头条新闻，提供不同的产品特色或在不同的时间了解其产品或服务的相对竞争力。

面对日益流行的在线研究方法，明智的公司正在选择使用在线调研去补充而不是替代传统的调研方法。在卡夫食品公司，在线调研是传统调研的补充，消费者研究和战略主任塞思·戴蒙德（Seth Diamond）说："在线调研并不是企业面临挑战的解决方案，它只是扩展了我们的工具箱。"[31]

在线调研有它的优点与缺点。[32] 下面是在线调研的优点：

- **成本低。**一个典型的电子邮件调研支出只占普通调研成本的 20%—50%，而回复率则可高达 50%。
- **速度快。**因为调研问卷可自动直接传送给受访者，且受访者填写结束后可立即通过电子邮件形式回传给调研公司。有研究者估计使用在线调研在调研问卷送达目标受访者后，有 75%—80% 的受访者能在 48 小时内完成，而电话调查访问 150 个受访样本要花上 70 天。
- **回答诚实。**人们在私下回答一份调查问卷且不用担心别人会对自己的答案说三道四的时

候，会倾向表达他们的真实看法和意见，特别是在敏感问题（如“你多长时间洗一次澡”）上更是如此。因为被调查者可以选择他们回答调查的时间与回答调查的地点，还有每个问题花费多少时间回答，所以他们也许更加放松，更易反思，更加坦诚。

- **形式多样**。日益增长的宽带技术为在线调研提供了更多的弹性与能力。例如，虚拟现实软件可以让访问者看到产品（如相机、汽车、医疗设备）的三维模型，还可以实现手动的虚拟控制。甚至在基础的操作层面上，在线调研也比纸笔调研容易和有趣。在线社区的博客可以使顾客之间参与互动。

在线调研也有一些缺点：

- **样本小且有偏态**。2009年在美国有40%的家庭并不接入互联网，在美国农村，以及亚洲、拉丁美洲、中欧和东欧的大部分地区，那里的经济与教育发展不平衡，低收入群体中不接入互联网的比例可能更高。[33] 尽管越来越多的人会使用互联网已是不争的事实，但在线调研人员一定要找到具有创意的方法去接触不大可能上网的细分市场。一种方法是将在线调研结果与线下资源相结合。另一个方法是在某些地方如超市和娱乐场所提供暂时的接入互联网的设备。有些调研公司运用统计学模型来填补不能上网的消费者细分市场在营销调研中所造成的数据缺口。
- **在线固定样本组和社区可能会遭遇过多的受访者流失**。在线固定样本组和社区成员也许对公司的努力感到厌倦，选择逃离。或者更糟糕的是，虽然他们不离开调查但却心不在焉、言不由衷。固定样本组和社区组织者正在采取步骤来解决固定样本组和数据的质量，提高招聘标准，淡化激励，认真监督参与和互动水平。公司要经常补充一些新特点、新事件和其他活动，保持成员的兴趣和提高乐于参与的程度。[34]
- **技术问题和兼容性差**。浏览器软件的多样化也会导致在线调研出现一些问题。网络设计师的最终产品可能会因为使用者的电脑不同而无法兼容。

在线研究人员也开始在各种调研方式中利用短信的手段——与受访者聊天，与在线小组座谈成员深层次探讨，或指导受访者访问网站。[35] 发短信也是一个使年轻人对某一主题能够敞开心扉的好办法。

步骤三：收集信息

营销调研的数据收集阶段支出昂贵，易于出错。营销人员可以通过入户、电话、网络，或在中心地区如购物中心等场所进行调研。在实地访问时会面临四个主要的问题：一是有些受访者不在家，因此需要再度访问或者用其他样本进行替换；二是有些受访者拒绝合作；三是有些受访者的答案具有偏差或不真实；四是访问人员也偶尔会有偏见或不诚实。

从跨国调研的角度来讲，收集信息最大的障碍之一是调研风格要符合受访者当地的文化。[36] 例如拉丁美洲的受访者也许由于互联网缺少人情味而感到很不自在，在调查中需要利用互动方式，使受访者感到他们是在和一个真人讲话。另一方面，在亚洲，面对面的采访可能具有更大的压力，而在线焦点小组访谈则可能是一种令人舒服的形式。有时候也许只要修改一下措辞就可以解决问题。

Leica Surveying & Engineering

当全球最大的高端调查和测量设备供应商——Leica Surveying & Engineering 在收集本行业竞争情报时，最初只使用英文布置调研，因为该公司的业务主要是用英语操作，甚至在欧洲的不同国家也是如此。然而，即使样本中的被调查者对该公司有好感，回复率仍不理想。进一步的调查发现各国的销售代表都是用他们的母语来开展业务。于是该公司用各种语言来重新进行调查，如西班牙语和德语，结果回复率几乎在一夜之间就翻了一倍。[37]

步骤四：分析信息

营销调研的第四个步骤是将资料整理列表并生成频数分布来提炼分析结果。调研人员可以计算主要变量的均值与标准差，应用一些高级的统计技术和决策模型，以期得到一些意外发现。调研人员也可以检验假设与理论之间的差别，还可以应用敏感性分析检验假设和结论的信度。

步骤五：展示调研结果

在调研的最后一个步骤中，调研人员需要展示整体分析结果，这些分析结果应当与管理部门所面临的营销决策有关。调研人员要更加主动，且善于将数据和信息转换成洞见和建议，从而在企业中起到咨询作用。[38] 调研人员正越来越多地考虑如何将其调研结果用一种尽可能容易理解和引人注目的方式进行展现。"营销洞见：利用人物角色赋予营销调研以生命"描述了研究人员如何利用人物角色方法最大化地扩大调研结果的影响。

营销洞见 利用人物角色赋予营销调研以生命

有些调研人员通常使用人物角色的方法使他们得到的所有信息和洞见具有生命。人物角色（persona）是对一个或几个假设的目标市场根据人口统计特征、心理特征、地理特征和其他态度与行为特征进行的想象描述。研究者可以使用照片、形象、名字或简历来表达一个具体人物的角色特征。

人物角色的基本原理是为目标市场提供一个标本或原型，尽可能从现实生活出发反映目标市场如何看待产品、如何与产品互动、如何感觉产品等，以确保企业营销人员能够充分理解和认识他们的目标市场，并在所有的营销决策制定过程中融入目标市场的观点。下面是一些具体的应用。

- 克莱斯勒设计了两个虚构的角色，一个是28岁的单身男子罗伯托·穆尔（Roberto Moore），另一个是30岁的女性药品销售代理珍妮·西弗逊（Jenny Sieverson），利用他们两人的个性、生活方式、品牌选择来反映该公司两款汽车Dodge Caliber及Jeep Compass的目标用户特征。
- 专用工具与设备制造商Campbell Hausfeld依赖包括家得宝（Home Depot）和Lowe's在内的多家零售商同消费者保持着良好关系。它先后开发8个消费者的形象，包括一个女性自我安装者和一个老年消费者，因此能够成功地推出新产品，如轻型款的钻头或附赠一个用于悬挂图画的水平仪的钻头。
- 联合利华的Sunsilk护发品牌成功地推向市场，主要得益于该公司对称为"凯蒂"（Katie）的目标消费者的深度了解。凯蒂人物角色形象不仅描述了二十岁女性的护发需求，而且也描述了她对日常生活中"各种剧情"的处理方式和态度。

尽管人物角色方法可以为制定营销决策提供生动丰富的信息，但因为目标市场会依性别、年龄等关键维度而表现出不同的差异，所以营销人员还要避免对研究结果作过度概括。为了更好地反映目标市场之间的潜在差异，有时研究人员要使用2—6个角色。百思买采用多角色方法重新设计并推出了一个快速增长的全国计算机支持服务网站——GeekSquad.com。公司运用定量、定性、观测研究，创造了五个网络用户角色，以指导网络的重新设计：

- "吉尔"（Jill）——一名见闻不广的母亲，她每天干技术活、使用电脑都依赖于Geek Squad提供的服务，类似家里园艺和水暖设备须请人来做一样。
- "查理"（Charlie）——一名50多岁的男性，对技术具有强烈的好奇心，需要一个容易使用的操作指南。
- "达里尔"（Daryl）——具有很强悟性和动手能力的实验者，通常也需要别人帮忙完成他的技术项目。
- "路易斯"（Luis）——一个时间少、节奏快的小型企业家，他的主要目标是尽快完成任务。
- "尼克"（Nick）——一个有望成为Geek Squad代理商的人，他批评性地看这个网站，需要有人挑战他的观点。

为了满足查理的需求，百思买在网站的右上角放了一个醒目的求助按钮以避免问题的出现，同时百思买设计了一个专门的渠道致力于向尼克提供信息来满足这个电脑极客的需求。

资料来源：Dale Buss, "Reflections of Reality," *Point* (June 2006), pp.10—11; Todd Wasserman, "Unilever, Whirlpool Get Personal with Personas," *Brandweek*, September 18, 2006, p. 13; Daniel B. Honigman, "Persona-fication," *Marketing News*, April 1, 2008, p. 8. Rick Roth, "Take Back Control of the Purchase," *Advertising Age*, September 3, 2007, p. 13. Lisa Sanders, "Major Marketers Get Wise to the Power of Assigning Personas," *Advertising Age*, April 9, 2007, p. 36。

从美国航空公司例子中得到的主要调研结果如下：

1. 乘客使用空中网络服务的主要原因是保持信息畅通，接收和发送电子邮件。有些乘客也通过浏览网站来打发时间。这种娱乐服务需要昂贵的宽频网络介入，但乘客表示他们能够请自己的公司支付这笔费用。
2. 当定价为25美元时，在每10位头等舱旅客中大约有5位头等舱的乘客愿支付以使用机上网络服务；当定价为15美元时，有约6人愿意支付。因此，每次收费为15美元的收益（6×15 = 90美元）会比收费为25美元（5×25 = 125美元）时少。假设同一架飞机一年365天都有飞行，则美国航空一年将收入45625美元（125×365 = 45625美元），而这项额外服务投资成本为90000美元。因此，美国航空公司需要两年才能达到损益平衡。
3. 提供机上网络服务可以强化美国航空在创新与设备先进方面的公众形象。这可使美国航空公司赢得新的旅客和更好的公众形象。

为了更好地理解人们对奇多系列食品的看法，调研人员装扮成该品牌的“奇多豹”（Chester Cheetah）角色上街与消费者互动。



步骤六：制定营销决策

委托调研的美国航空的公司经理需要评估调研结果的实用性。如果营销经理对调研结果没有信心，则不会推出机上网络服务项目。如果他们原本就倾向于推出网络服务项目，则营销调研的结果便可以支持他们的决策。他们甚至可能决定进一步研究并作更多的调查。最后的决策仍由他们自己决定，但希望调研的结果可以为营销问题的解决提供一些帮助（如表4.2所示）。[39]

有些企业使用营销决策支持系统帮助营销经理做出更好的决策。麻省理工学

表4.2 良好营销调研的七个特征

特征	说明
1. 方法科学	有效的营销调研要以科学的方法为原则，即：仔细观察、构建假设、预测和检验。
2. 具有创意	在获奖的奇多零食（Cheetos）的重新定位研究中，研究人员曾身着品牌吉祥物奇多豹服装在旧金山的街头游走。获得的反应使研究人员意识到即使是成年人也喜欢奇多的乐趣和嬉闹。尽管商业环境严峻，但重新定位的结果却使其销售额增长了两位数。[43]
3. 方法多样	营销调研人员应当避免过分依赖任何一种方法。他们也要认识到使用两种或三种方法会增加研究结果的可信度。
4. 模型与数据相辅相成	营销调研人员要认识到数据在模型下才有意义，而模型则可指导数据收集的类型。
5. 信息的价值和成本	营销调研人员应该关心信息价值与成本之间的衡量。研究成本容易量化，价值则难估量。研究结果的价值一般取决于研究结果的信度与效度，以及管理层是否愿意接受以及采用该项调研结果的建议。
6. 健康的怀疑态度	营销调研人员应对管理者所提出的市场运作的假设表示一种健康的怀疑态度，并机敏应对“营销神话”所造成的问题。
7. 营销伦理	营销调研对于花钱做调研的企业和它的顾客都有益处。错误地使用营销调研可能危害或干扰到消费者。越来越多的消费者认为营销调研已侵犯了他们的隐私权或让自己成为推销伎俩的牺牲品。

院（MIT）的约翰·利特尔（John Little）对**营销决策支持系统**（marketing decision support system，简称 MDSS）给出了一个定义：营销决策支持系统是通过软件和硬件支持，将数据收集技术、分析系统、分析工具和分析技术加以整合协调，用来收集和解释企业内部和外部的相关信息，为企业营销活动与营销决策提供依据的组织体系。[40]《营销新闻》（*Marketing News*）杂志每年列出几百种当前使用的营销和销售软件，这些软件对设计营销调研方案、细分市场、制定价格、广告预算、分析媒体、规划销售团队活动等方面都有所帮助。[41]



史上最成功的影片之一——《星球大战》差点因为对消费者调研的处理不当和错误解读而胎死腹中。

使用营销调研时应当克服的障碍

尽管营销调研的技术在迅速发展，然而，还是有很多公司未能充分或正确地使用它。[42] 这些公司不理解营销调研所具备的作用，它们也不向研究者提供正确的问题定义和用于工作的信息。它们也许还对营销调研人员所提供的结果有些不太现实的期望。如果不能正确使用营销调研则会导致错误发生，《星球大战》的案例就证明了这一点。

《星球大战》

20 世纪 70 年代，一位成功的调研主管为了一项大胆的赌注而离开了 General Foods 公司，将市场调研带入了好莱坞，让电影制片厂能够采用市场调研，希望能够复制与 General Foods 一样的成功模式。此时，刚好有一个大电影制片厂正考虑拍摄一部科幻电影，便委托他进行市场调研，预测这部电影是否会成功，然后该电影制片厂再决定要不要投资拍摄。这位调研主管进行市场调研后认为电影不会成功。其中一项原因是当时的水门事件使美国政府的信任度下降，因而 20 世纪 70 年代的美国公民对写实电影的偏好会胜过科幻电影。另外这个电影的名字还有“战争”（war）这个词，这份研究报告认为那些经历过越战的人们都会对这部电影敬而远之。这部电影就是著名的《星球大战》（*Star Wars*），该片仅最终票房收入就多达 43 亿美元。这位调研者并没有深入地了解电影的内涵，实际上这是一部以外太空为背景，深入探讨人性的关于爱情、冲突、失却和救赎的卖座电影。[44]

测定营销生产率

营销人员必须向高级主管提供清楚且量化的证据以说明营销支出是如何帮助企业实现营销目标和财务目标的，这一点已经日益成为营销人员的压力。尽管我们能够很容易地将短期投入的营销支出和投资用数量表示，其产出如品牌知名度、品牌形象、顾客忠诚度和潜在顾客的提高与增加却需要几个月的时间才能体现出来。再有企业内的整体变化和外部的营销环境变化也许是与营销支出混合在一起的，将它们从具体的营销活动中分离出来是很困难的。[45]

虽然如此，营销调研的重要任务是评价营销活动的效率与效果。在一项调查中，65%的营销人员表示应当关注营销投资回报，[46] 最近进行的对全美领先的技术营销总监调查的结果显示，有 80% 以上的公司对于自己估计目前的营销方案对企业业务和价值创造的影响的能力表示失望。[47]

营销调研能够帮助完成这种日益增长的营销核算的需求。有两个互补的方法可测定营销生产率：（1）评价营销效果的**营销绩效指标**；（2）用以评估因果关系和估计营销活动如何影响绩效的**营销组合模型**。**营销监视板**则是将测定营销生产率的两种方法所获得的信息在企业内部传播的一种结构性工具。

营销绩效指标

营销人员使用许多测定方法来评价营销效果。[48] **营销绩效指标**（marketing metrics）是一组能够帮助营销人员将企业的营销绩效进行量化、比较和解释的一组测定指标。下面是两个营销执行经理通过考察营销绩效指标以更好地理解他们公司的营销投入回报的案例。[49]

- 玫琳凯（Mary Kay）的营销总监朗达·沙斯廷（Rhonda Shasteen）侧重四个长期的品牌实力指标，即市场知名度、市场回报、市场试用和 12 个月的美容顾问的生产率，以及一些短期计划的具体指标，如广告印象、网站流量和购买转换。
- 维京美国的营销副总裁波特·盖尔（Porter Gale）关注一组在线绩效测量指标，如吸引每一客户成本、每次点击费用、每千页展示成本。她也关注由自然搜索、付费搜索和在线展示广告所产生的全部支出，同时她也在线下跟踪这些结果和其他指标。

有很多不同的营销测量指标。营销人员可以根据他们所面临的具体情况和必须解决的问题来选择一个或多个指标。指标应当简单且相关。弗吉尼亚大学的保罗·法里斯（Paul Farris）用波音 747 喷气机飞行员从飞机驾驶舱内繁多的仪器中决定使用什么信息的方法类推出一些简单且相关的指标：[50]

> 飞行员有自己的行为准则。当飞机在停机坪开动引擎热身等待起飞时，他们查看一些指标。当飞机滑行时，他们查看其他指标。当飞机在飞行中，飞行员仍然要看另一些指标。关于什么时候应该关注哪些指标，他们有个既定的顺序。这使得他们可以在事事兼顾的同时，在简单与复杂之间取得平衡。

伦敦商学院的蒂姆·安布勒（Tim Ambler）建议如果一个公司认为它已经适当地测定了营销绩效，那么该公司应当反问自己五个问题：[51]

1. 公司常规性地研究顾客行为（保留、取得、使用）吗？公司了解为什么顾客会有那样的行为（认知、满意度、产品或服务质量认知）吗？
2. 公司常规性地将营销绩效研究结果与财务营销指标进行整合，并向董事会报告吗？
3. 在向董事会提交的报告中，公司有将营销绩效与之前在商业计划书中所使用的预测数字相比较吗？
4. 公司也用同样的营销绩效指标与主要竞争对手所达到的水平进行比较吗？
5. 公司的短期绩效根据基于营销的资产变化进行了调整吗？

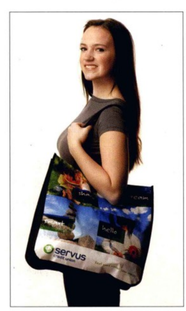
安布勒认为公司一定要优先考虑通过营销指标来测定和报告营销绩效。他认为营销绩效的评价应当分成两个部分：（1）短期效果；（2）品牌资产的变化。短期效果经常是通过销售额、股东价值或者这两个指标的组合来反映盈亏情况。而品牌资产则是对顾客认知、顾客态度、顾客行为、市场份额、相对市场溢价、顾客投诉率、认知质量、顾客忠诚度和顾客维系的测量。[52]

公司也能够监控许多与公司内部运营有关的延伸测量指标，如公司的创新能力。例如 3M 公司根据近期的创新情况跟踪创新所导致的销售变化比例。安布勒也推荐应当开发员

表 4.3 营销指标举例

外部指标	内部指标
知名度	对目标的知晓程度
市场份额（数量或是价值）	对目标的投入程度
相对价格（市场份额，按数量或者价值）	主动创新支援程度
投诉次数（不满意程度）	资源充足程度
顾客满意度	人员配备 / 技术水平
分销 / 可获得程度	渴望学习的程度
消费者总数	愿意接受改变的程度
认知质量 / 受尊重程度	对失败的宽容程度
忠诚度 / 客户保留	自主性
相关认知质量	相对员工满意度

资料来源：Tim Ambler，"What Does Marketing Success Look Like?" *Marketing Management*（Spring 2001），pp.13—18. Reprinted with permission from Marketing Management，published by the American Marketing Association。



加拿大的 Servus Credit Union 银行用市场调研来验证"年轻和自由的阿尔伯塔"代言人竞选活动的效果。图中为2010年优胜者凯尔斯莉·麦克唐纳。

工测量指标，他认为："终端用户是最大的顾客，但员工则是第一个顾客，企业需要测定内部顾客是否健康。"

表 4.3 是安布勒教授在英国的一个调查结果，表中概括出了一系列流行的内部和外部营销指标。[53]

仔细测量营销活动或方案的效果有助于确保管理按照所制定的正确决策运行。为了寻求与年轻消费者更大程度地互动，在加拿大阿尔伯塔省的 Servus Credit Union 银行推出了"年轻和自由的阿尔伯塔"（Young & Free Alberta）的竞赛方案，目的是找到阿尔伯塔省的青年代言人。为了与阿尔伯塔省的年轻人接触，凯尔斯莉·麦克唐纳（Kelsey MacDonald，2010 年竞赛优胜者）与 Servus 共同工作，创建日常博客，在 YoungFreeAlberta.com 网站上传娱乐和教育视频，并对该活动的 Facebook 和 Twitter 账户进行维护。

凯尔斯莉也出席了整个阿尔伯塔省的重要活动，她与 17—25 岁的人群互动以便更好地了解他们的理财需求。研究证明该方案非常成功，各种媒体创造了 1.07 亿次与受众接触的机会，银行新开了上千个账户。[54]

营销组合模型

营销核算能力也意味着营销人员应当更加准确地估计不同营销投资的效果。公司可以使用**营销组合模型**（marketing-mix model）分析不同资源的数据，如零售商店扫描数据、公司出货数据、定价、媒体支出和促销支出等，以便更加准确地理解具体的营销活动效果。[55] 要想深层次地理解营销活动效果，营销人员需要使用多变量分析，如回归分析，去整理每一项营销元素如何影响营销结果，如品牌销售额或市场份额。[56]

具体地讲，快速消费品公司，如宝洁、高乐氏、高露洁等公司的营销人员，利用从营销组合模型中得到的结论与发现可以帮助公司分配与再分配营销支出。分析人员也能够发现广告预算中的哪一部分是无用的、最优支出水平是什么、最小的投资水平应当是什么。[57]

尽管营销组合建模能够帮助我们分解营销效果，但还不能评价不同的营销元素在组合模型中的作用。沃顿商学院的戴夫·莱布斯坦（Dave Reibstein）还提出了其他三个缺点：[58]

1. 营销组合建模只关注增长而不是关注基础销售或长期效果；
2. 尽管营销组合建模很重要，但将顾客满意、顾客认知、品牌资产等指标融入模型中还是有局限性的；
3. 营销组合建模中的指标很难与竞争对手、贸易或销售人员（一般的企业在销售人员和贸易促销方面的支出大于在广告或消费者促销方面的支出）的指标相统一。

营销监视板

公司也可应用组织运作过程与系统来确认不同的营销指标的最大价值。管理者可以通过**营销监视板**（marketing dashboard）对一组相关的内部与外部测量指标进行整合和解读。营销监视板就像汽车或飞机的仪表盘，能够直观地展示即时的指标，以确保企业正常运行。虽然营销监视板展示的是一组基础信息，但复杂的可视化工具可以将这些数据变得生动，以帮助理解和分析数据。[59]

某些公司也指派营销审计师来复查预算和支出。这些审计师越来越多地运用商业智能软件来创建数字化的营销监视板对公司内部和外部的数据资源进行整合。

公司应当使用两种基于市场的计分卡记录数据，并将其输入营销监视板中，以反映绩效表现，并尽可能早地发出警示信号。

- **顾客绩效评分卡**（customer-performance scorecard）是指公司每年记录的顾客数据，并以此为基础测定公司在顾客方面的绩效。如表4.4所示，每个指标都应当设定一个标准，当公司在某个指标上的表现不佳时，管理层就会采取一些改善行动。
- **利益相关者绩效评分卡**（stakeholder-performance scorecard）跟踪各种与公司绩效有关或对公司绩效有影响的组织和个人的满意度，其中包括员工满意度、供应商满意度、银行满意度、分销商满意度、零售商满意度和股东满意度。同样，当一个或更多的利益相关者不满意程度有所增加时，公司管理层应当采取改善的行动。[60]

有些管理者担心如果他们太关注营销监视板中的这组数据，就会失去对公司经营状况的全面了解。有些人批评这样做会过度关注员工隐私，对员工产生压力。但大多数专家还是感到回报大于风险。[61] “营销洞见：营销监视板的改进效率与效果”对于这些营销工具的使用提供了实践的建议。

表4.4 顾客绩效评分卡指标样本

- 新顾客人数占平均顾客人数的百分比
- 流失顾客的人数占平均顾客人数的百分比
- 重新获得的顾客人数占平均顾客人数的百分比
- 顾客中很不满意、不满意、一般、满意和很满意的所占的百分比
- 表示会再次购买产品的顾客的百分比
- 表示会将产品介绍给别人的顾客的百分比
- 知道本品牌的顾客的百分比
- 表示公司产品是同类型中最好的顾客的百分比
- 正确认识品牌想要的定位和差异化的顾客的百分比
- 与主要竞争对手相比公司产品质量的一般形象
- 与主要竞争对手相比公司服务质量的一般形象

营销洞见 营销监视板的改进效率与效果

营销咨询专家帕特·拉普安特（Pat LaPointe）认为营销监视板能够提供企业运营所需要的所有最新、最及时的必要信息，如销售额与预测额、分销渠道与效率、品牌资产变化和人力资本开发等。按照拉普安特的观点，一个有效的监视板应当侧重思考，改进内部传播，揭示哪些营销支出具有回报，哪些营销支出没有回报。

拉普安特观察了四个当今营销人员共同使用的测定"路径"（参见图 4.2）：

- *顾客指标路径*（customer metrics pathway）：该路径主要监视潜在顾客如何转换成现实顾客，其实现路径遵循产品认知、偏好、试用、重复购买的路线。这个路径也用于检查顾客体验如何形成价值认知和竞争优势。
- *单位指标路径*（unit metrics pathway）：该路径反映了营销人员所知道的单位产品或服务的销售数量，即某一地区或某一生产线销售了多少。以每个销售单位的营销成本作为标准，依据产品生产线的特征和分销渠道确定哪里是最优利润，如何获得最优利润。
- *现金流量路径*（cash-flow metrics pathway）：该路径关注营销支出如何能够最好地实现短期回报。营销方案和回报模型测定了即刻影响，或根据已知投资测定期望利润的净现值。
- *品牌指标路径*（brand metrics pathway）：该路径通过测量品牌资产来跟踪营销的长期效果，品牌资产考察与评价现有顾客和预期顾客的品牌健康感知，以及品牌的总体财务状况。

拉普安特认为：营销监视板能通过所有的路径为管理者带来发现和洞见，并利用直观的相互连接的形式帮助管理者理解各个子路径之间的关系。一个结构良好的监视板应当由一系列的表格所组成，使用者在表中能够很容易地将由顾客、产品、体验、品牌、渠道、效率、组织发展或宏观因素所构造的不同的指标群连接起来。基于使用者的需要，按照企业单位、区域或顾客细分标准进行筛选后，每个表展示三到四个重要指标（图 4.3 是品牌指标路径的例子）。

理想的状态是营销监视板中所展现的指标数目在一定时间内减少到可控制的范围内。毫无疑问，开发和改进营销监视板正在兴起，它会解决企业许多关键性的问题。

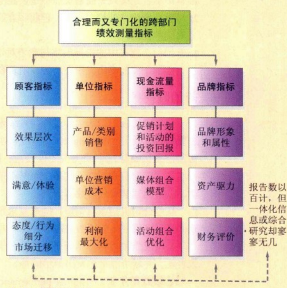


图 4.2 营销测定路径

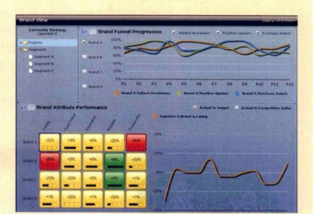


图 4.3 营销监视板的一个范例

资料来源：改自 Pat LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light*, Association of National Advertisers, 2005, www.MarketingNPV.com。

本章小结

1. 公司可以自己实施营销调研，也可以外包给专业公司。一个好的营销调研具有如下特征：方法科学、创意新颖、形式多样、模型准确、本利分析、合理的怀疑态度与遵守道德规范。
2. 营销调研的过程包括：界定营销问题和调研内容、制定调研计划、收集信息、分析信息、向管理层展示调研结果，并协助管理层制定决策。
3. 在调研工作中，公司必须决定是自己收集资料还是使用现有资料。公司必须决定使用哪一种调研方法（观察法、焦点小组访谈、调查法、行为数据法或实验法）和哪一种调研工具（调查表或设备）。另外，它们还必须决定抽样计划和访问方式（邮寄、电话、面访或在线）。
4. 两个互补的测定营销生产率的方法是：（1）使用营销指标评价营销效果；（2）使用营销组合模型估计营销活动与营销结果间的因果关系，并测定这些营销活动如何影响营销结果。营销监视板是把测定营销生产率的两种方法所获得的信息在企业内部传播的一种结构性工具。

营销应用

营销辩论　最好的营销调研应具有什么样的特征?

尽管营销调研人员不同，但在调研方法或技巧方面都有其偏好。有些调研人员喜欢通过定性研究方法深入了解消费者态度与产品品牌的相关信息，有些研究人员则认为只有采用量化方法的营销调研才更合理科学。

辩论双方

正方：营销调研应当采取定量研究方法。

反方：营销调研应当采取定性研究方法。

营销讨论　调查质量

请问你上次参与的一项调查是什么时候？在那次调查中，你认为你所提供的信息对该次调查研究的帮助程度如何？该研究如何操作可以使它更有效果?

卓越营销　IDEO



IDEO是美国最大的工业设计公司。该公司创造了一些工业时代公认的标志性设计，包括第一台笔记本电脑、第一只鼠标（为苹果公司设计）、Palm V掌上电脑和TiVo数码摄像机等。除了这些高科技的产品外，公司还设计一些家庭用品，如为宝洁公司设计的Swiffer拖把（一种平面可转动的拖把）和佳洁士直立免挤压牙膏管。IDEO的客户也包括AT&T、美国银行、福特汽车、百事可乐、耐克、万豪国际（Marriott）酒店、卡特彼勒（Caterpillar）、美国礼来（Eli Lilly）医药、德国汉莎航空（Lufthansa）、Prada和Mayo Clinic医疗中心。

IDEO的成功源于公司以人为本的设计思想。该公司致力于设计能够提供超级体验和解决问题的产品，以赢得顾客的青睐。为了使消费者能够容易接受产品设计，IDEO试图通过各种各样以人为本的研究方法深层次地理解消费者。这些研究帮助公司更好地理解消费者如何进行购买、如何与产品进行互动、如何使用甚至处理产品。这种以顾客为导向的产品设计思想与那些只是关注自己研究能力的高科技公司正好相反。“高科技公司的设计是从里到外，而我们的设计则是从外到里，这样我们就能够将顾客放在第一位。”IDEO的技术部总经理戴维·布莱克利（David Blakely）这样说。

IDEO利用观察研究技术“潜入”消费者行为之中。公司的“人性化因素”（Human Factors）小组跟随消费者，对消费者的购买或使用行为与过程进行摄影和录像，然后对这些消费者进行深度访问，并评价他们的体验与经历。第二种方法称为“行为路线图”（Behavioral Mapping），这种方法可以用照片记录人们在某个区域（如候机大厅、候诊大厅，或购物中心的餐馆）一天内的行为，从而体验如何改进。第三种方法称为“相机日志”（Camera Journals），这种方法采用参与式方法记录已知产品或类别的可视印象。IDEO也邀请消费者“讲故事”（Storytelling），以分享消费者对某一产品或服务的经历，

其中包括分享他们的故事、录像、趣闻甚至动画。

原型测试也为IDEO的成功做出了很大贡献。原型测试贯穿于产品设计整个过程之中，以致每人都可对进行测试、体验和对开发过程中的每个层面提出改进意见。IDEO鼓励客户甚至高层经理参与到研究中以便他们能够了解消费者消费他们的产品或服务的实际感受。例如，IDEO将AT&T公司的经理们分派到寻物游戏中，以便检测mMode手机中定位软件的效果。经理们很快意识到这个软件并不容易使用。其中一位经理不得不求助于他的妻子利用谷歌去寻找清单上的一个产品。IDEO帮助AT&T重新设计了操作界面，使其对于一般的使用者来讲更加直观。

IDEO与Warnaco服饰的服装设计人员一道陪同8位女性去商场购买内衣，以此来改进Warnaco的销售状况。这种"陪同购物"再现了大多数消费者并不愉快的购买经历。妇女们找不到内衣部位置，在琳琅满目的商品中无法找到合适的尺码，试衣间也过于狭小。IDEO设计了一个由六个区构成的新商品购物环境，它包括宽敞的试衣间、为购物者提供相关时尚资讯的导购和改进的物品展示。Warnaco在商场的帮助下实施了这个计划。

另一个例子。万豪聘请IDEO帮助其所开办的万怡酒店（Courtyard）吸引更多的年轻客人。IDEO在酒店的休息室、大堂、餐厅采访了客人，并对客人进行了观察。研究结果显示，年轻客人不愿光顾的原因是酒店的公共场所活动单一、技术支持不够、食品选择有限。结果由万豪负责对万怡酒店的家具和装饰重新布置，使其更加温馨、舒适、令人动心。酒店大堂和休息室增添了一些先进的技术元素，如平面电视和免费的无线宽带。万豪酒店将自助早餐变成24小时的咖啡馆风格的自助餐馆，客人可以迅速享受美味的咖啡饮料和健康食点。庭院配备了户外立体扬声器和烤炉。经过整修万怡酒店提出一个新的口号："万怡，这是一个新的家。"（Courtyard. It's a New Stay.）

IDEO以消费者为导向的设计方法为他们的客户，也为公司自己创造了无数的成功。IDEO设计最重要的结果是为客户解决了实际问题。自从公司创办以来，已经发布了1000多项专利，2008年公司创造了1.2亿美元收入。公司全方位地实现了目标。

问题

1. 为什么IDEO如此之成功？在进行研究和产品设计时，什么是公司所面临的最严峻的挑战？
2. IDEO为许多公司提供了解决方案，使其获得了声誉。那么IDEO应当为自己创造更高的品牌认知度吗？为什么？

资料来源：Lisa Chamberlain, "Going off the Beaten Path for New Design Ideas," *New York Times*, March 12, 2006; Chris Taylor, "School of Bright Ideas," *Time*, March 6, 2005, p. A8; Scott Morrison, "Sharp Focus Gives Design Group the Edge," *Financial Times*, February 17, 2005, p. 8; Bruce Nussbaum, "The Power of Design," *BusinessWeek*, May 17, 2004, p. 86; Teressa Iezzi, "Innovate, But Do It for Consumers," *Advertising Age*, September 11, 2006; Barbara De Lollis, "Marriott Perks Up Courtyard with Edgier, More Social Style," *USA Today*, April 1, 2008; Tim Brown, "Change by Design," *BusinessWeek*, October 5, 2009, pp. 54—56。

卓越营销 Intuit



Intuit是一家为消费者和中小企业开发和销售财务管理软件的公司。曾就职于宝洁的斯科特·库克（Scott Cook）意识到自动账务处理很有前景，之后便和斯坦福大学程序员汤姆·普罗克斯（Tom Proulx）于1983年建立了Intuit公司。25年来，Intuit的使命一直是"通过解决企业的业务管理问题和财务管理问题，改变人们的生活方式"。

Intuit于1984年推出了第一个产品Quicken，后来几年一直为了生存而挣扎着。自从公司获得了几个行业杂志给出一些正面评论，加之其有效投放了平面广告之后，公司得到了第一个突破。到1988年，Quicken是市场中销售最好的财务软件。1992年，公司为小企业推出了记账和工资软件QuickBooks。次年，Intuit成功上市。由于Quicken、QuickBooks和TurboTax（一个交税系统软件）的成功，Intuit在20世纪90年代初期增长速度很快。Intuit的产品主要帮助小企业能够使用简单易用的方法解决财务和税收问题，而那些更加复杂的会计软件对这些小企业业务通常不屑一顾。Intuit正确地认识到深度财务分析并不重要，而简单则是关键。到了1995年，公司拥有财务软件市场的70%份额，为此微软试图用20亿美元收购Intuit。然而，由于司法部出于反竞争法的考虑中止了这个交易，微软收购Intuit成为泡影。

从1995年到1997年，Intuit的股票跌到了72%，迫使公司重新考虑战略定位。公司决定转入日益增长的互联网，提高网上银行操作能力，并在从客户到新版产品开发的整个过程中做了大量投入，结果在整个20世纪，公司股票价值得到改观，市场定位获得成功。

Intuit每年花费其净收入的近20%和大量的时间进行消费者调研。由于技术的飞速发展、消费者需求日益变化、行业的残酷竞争，准确了解消费者如何使用公司的产品和消费者对公司产品的感知与态度对于Intuit来讲是非常关键的。Intuit实施了不同层次的消费者调研，邀请消费者和企业用不同的方法进行参与。

在“实地观察”(Site Visit)期间，Intuit的研究人员访问家庭或办公室以准确观察和了解他们如何使用公司的产品，以及他们在现实的工作环境中如何进行调整改进。利用“实验室研究”(Lab Study)方法，Intuit邀请消费者去公司在美国的一个实验室进行新产品和新创意的测试。公司利用“远程研究”(Remote Study)方法，通过电话对消费者进行访问，经常邀请消费者通过互联网对公司所新设计的概念提出看法。公司也与一些研究所进行合作，对未来的发展进行一些深度研究，以图对影响小企业的未来趋势有更加透彻的了解。Intuit不但可以根据这些调研所得信息每年改进产品的版本，而且能够更好地理解财务税收管理软件的下一代发展趋势，如移动设备在未来解决消费者账务管理所起的作用。

Intuit的产品需求具有明显的季节性，因此其营销活动主要集中于税收申报期，即每年11月到来年4月。在这段时间里，Intuit与原始设备制造商(OEM)和主要零售商共同实施促销活动。公司通过一些营销活动，如直邮、网络营销、平面广告、收音机广告和电视广告来促销产品。

近年来Intuit的促销活动也有一些变化，正面口碑和大客户服务是公司最有效果的营销工具。公司的传播总监和营销总监哈里·福兹海默(Harry Pforzheimer)说：“当10个顾客中大概有8名顾客购买了你的产品时，归因于口碑这个强有力的营销工具是可以的，但测量还是有些难度。所以，与顾客直接互动是我们公司基因的一部分，与客户进行即时沟通是关键。即时沟通就是顾客与企业共同传播行为。”

近来，Intuit已经增加了他们在社会化网络媒体上的出镜率，这些社交网络媒体有Twitter、Facebook和LinkedIn。公司将这些社会化网络与一个小企业网站整合了12周后，QuickBooks的销售额增加了57%。要想测定这个网站传播的成功性，Intuit识别那些写别人或者是写自己故事的博客人，或者是找一些在网上张贴原创故事的人。通过一些具有影响的博主，公司能够得到一些具体的预见。Intuit按照速度(一个月一次，或者是几天一次)、声音份额(在博客中有多少人在谈论)、声音质量(谈论的是什么，正面的还是负面的)和情绪(评论是否有意义)将博客中的帖子进行分类。

2008年，Intuit公司获得了31亿美元收入，其中主要来自Quicken、QuickBooks和TurboTax的销售。该公司现拥有员工8000多人，主要是在美国，公司正计划拓展国际市场。公司继续它的收购政策，如2009年所收购的个人理财网站Mint.com对于公司为移动设备提出解决方案这个高速增长的领域给予了很大帮助。Intuit认为扩大移动解决方案将鼓励年轻的消费者使用Intuit的财务和税务软件。这个增长也会来自以前使用微软Money理财软件的客户。2009年，微软在与Quicken的竞争持续18年之后，宣布将停止它的Money产品线。在与软件巨人微软的斗争中，胜利是很少见的，显然这样的胜利为Intuit的发展提供了巨大的机会。

问题

1. 描述一下Intuit使用消费者调研的过程。为什么消费者调研能够帮助公司进行软件开发？
2. Intuit击败微软是一件坏事吗？为什么？
3. Intuit应当如何根据年轻消费者使用移动设备的习惯来判断自己的研究结果？

资料来源：Intuit, *2008 Annual Report*; Karen E. Klein, "The Face of Entrepreneurship in 2017," *BusinessWeek*, January 31, 2007; Intuit, "Intuit Study: Next-Gen Artisans Fuel New Entrepreneurial Economy," February 13, 2008; Michael Bush, "How PR Chiefs Have Shifted Toward Center of Marketing Departments," *Advertising Age*, September 21, 2009; Jon Swartz, "More Marketers Use Social Networking to Reach Customers," *USA Today*, August 28, 2009; Mark Johnson and Joe Sinfield, "Focusing on Consumer Needs Is Not Enough," *Advertising Age*, April 28, 2008; "Intuit CEO Sees Growth in Mobile, Global Markets," *Associated Press*, September 23, 2009。

PART 3
Connecting with Customers

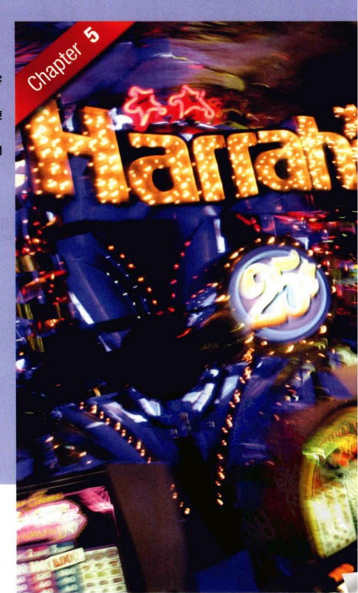
第三部分
了解与认识顾客

第5章
创造长期顾客忠诚

Chapter 5 Creating Long-term Loyalty Relationships

本章我们将讨论以下问题：

- 什么是顾客价值、顾客满意以及顾客忠诚？公司如何创造顾客价值、顾客满意以及顾客忠诚？
- 什么是顾客终身价值？营销人员应当如何使顾客终身价值最大化？
- 公司如何吸引和维系盈利顾客，并创造牢固的顾客关系？
- 数据库营销的优缺点有哪些？



Harrah's 的 Total Rewards 忠诚方案为该企业显著增加了顾客价值。

今天的企业正面临前所未有的激烈竞争，企业如果能从产品导向和销售导向走出而转向全方位营销导向，就能有效地应对竞争。众所周知，营销导向的基石就是拥有牢固的顾客关系。营销人员必须通过告知顾客、关注顾客甚至激励顾客的活动来与顾客保持联系。以顾客为中心的企业并非只是制造产品，更需要构建顾客关系；企业不仅应在生产管理方面驾轻就熟，而且也要在营销管理方面应付自如。在顾客管理技术方面的一个先驱是 Harrah's Entertainment。

1997 年，位于美国拉斯维加斯的 Harrah's Entertainment 博彩公司推出了一项超前的忠诚方案，该方案将所有顾客资料输入到中央数据库中，采用复杂、先进的分析来了解赌场投资为顾客所带来的价值。Harrah's Entertainment 的整个忠诚奖励项目中有超过 1000 万个活跃会员，并且已经发展出一套可以进行实时分析的全面奖励系统，即当顾客玩老虎机、购买赌场门票或购买食物时，根据预测分析的结果顾客可以获得不同的购买奖励。该公司将赌客细分为数百个顾客群体，通过针对特定顾客细分提供所需要的产品或服务，使赌客的投入增长了一倍，达到每年 64 亿美元（占其所有博彩项目营业额的 80%）。Harrah's 大幅度缩减了传统广告投入，改用直投邮件和电子邮件——一个优质顾客一年能接到 150 条广告。全面奖励项目的数据甚至影响了 Harrah's 的收购决策：公司调查发现 Harrah's 的主要顾客到拉斯维加斯以后，并没有下榻 Harrah's 旗下的酒店，而是住进了 Caesars Palace 酒店，最终 Harrah's 干脆收购了 Caesars Entertainment 博彩。Harrah's 最新的顾客忠诚项目创新是一个手机营销方案：根据不同时段和不同地点，向顾客的手机发送实时优惠信息。[1]

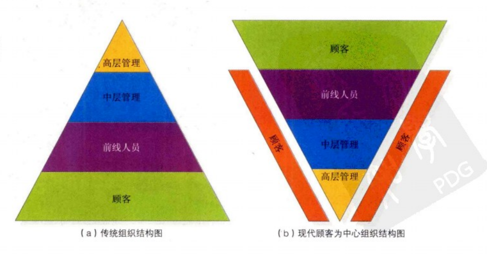
正如 Harrah's 的经验所表明的那样，能够认真管理顾客的人才是成功的营销人员。本章将详细说明这些成功的营销人员赢得顾客以及击败竞争对手的细节。答案是成功与否取决于管理人员是否能做得更好或做得超越顾客期望。

创造顾客价值、顾客满意和顾客忠诚

建立忠诚顾客群是每一个企业的核心任务。[2] 正如营销专家唐·佩珀斯（Don Peppers）和玛莎·罗杰斯（Martha Rogers）所说的：[3]

公司唯一能创造的价值来自现有顾客和未来顾客。公司正是通过获得顾客、维系顾客、培育顾客而获得成功。顾客是企业兴建厂房、招募员工、安排会议、铺设光缆、参与商业活动的唯一原因。没有顾客，就没有公司。

相信顾客是公司唯一“利润中心”的经理们以图 5.1（a）的传统组织结构图来思考顾



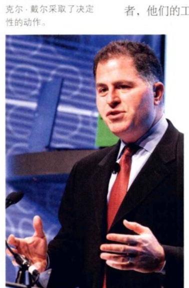
（a）传统组织结构图　（b）现代顾客为中心组织结构图

图 5.1
传统组织架构与现代顾客导向的公司组织架构

客所处的位置：金字塔顶端是总裁；管理人员在中间；一线人员和顾客在底层。这种组织架构已经过时了。[4]

营销成功的公司将传统组织架构图倒转过来，变成图5.1（b）：顶端是顾客；接下来是那些面对顾客和服务于顾客、使顾客满意的一线人员；再下来是中层管理者，他们的工作是支持那些一线人员，以便他们能够更好地为顾客服务；最底层才是高层管理者，他们的工作是聘用、支持中层管理者。我们在图5.1（b）的两侧也加入顾客，表明每一层的管理者必须亲自了解、满足和服务顾客的需求。

当某些商业决策导致了顾客服务水准的恶化，戴尔的创始人迈克尔·戴尔采取了决定性的动作。



一些公司已经建立了顾客在顶端的模式，将顾客激励作为他们的战略和竞争优势。随着数字技术的发展，例如互联网，日益获得更多信息的顾客期望公司能做得更多，不仅仅是与顾客联系、让顾客满意、让顾客高兴。他们期望公司能够倾听和反馈。[5]

2008年，当欧迪办公将顾客评论加到公司网站上时，销售额和销售洽谈显著增加。该公司还将评论相关内容放到付费广告当中。结果，网站销售额和新顾客的访问量的增长都超过了150%。[6]

顾客认知价值

现在的顾客比以前的顾客受过更多的教育，有机会接触更多的信息，他们还有很多办法能验证公司所宣传的内容，以及找出更好的替代品。[7]

戴　尔

戴尔依靠提供低价电脑、高效物流及售后服务取得成功。戴尔模式成功的一个关键因素是高度注重控制成本。当戴尔为了降低成本将客服电话中心转移到印度和菲律宾时，由于人手不足导致呼叫中心经常会让顾客等待30分钟。近一半的客户电话至少需要经过一次转接。为了减少客户电话量，戴尔甚至从其网站上去掉了免费服务电话号码。在客户满意度下降的同时，竞争对手盯紧戴尔的产品质量和价格，并改进了服务，戴尔的市场份额和股票价格都迅速下降。最后戴尔雇用了更多的北美员工来电话呼叫中心工作。迈克尔·戴尔（Michael Dell）承认："团队在管理成本，而不是管理服务和质量。"[8]

那么，顾客最后是如何做出选择的呢？顾客是在有限的搜寻成本与知识、流动性和收入约束下，追求价值最大化。顾客会估计哪一个报价会带来最大的感知价值（原因不限），再做出自己的选择（参见图5.2）。如果所选择的报价最终没有达到顾客的期望将会损害顾客的满意度，减小再次购买的概率。2008年的一份调查向美国消费者提出了这样一个问题："X品牌是否物有所值？"结果得分最高的品牌有Craftsman工具、探索频道（Discovery Channel）、历史频道（History Channel）、谷歌和Rubbermaid家居。[9]



图5.2
顾客感知价值的决定因素

顾客感知价值（customer-perceived value，简称CPV）是指潜在顾客评估一个产品或服务或其他选择方案整体所得利益与所付成本之差。**整体顾客利益**（total customer benefit）是顾客从某一特定的产品或服务中，由于产品、服务、人员和形象等原因，在经济、功能和心理上所期望获得的一组利益的认知货币价值。**整体顾客成本**（total customer cost）是顾客在评估、获得、使用和处理该产品或服务时发生的一组认知成本支出，包括货币成本、时间成本、精力成本和心理成本。

因此顾客感知价值是基于顾客对不同选择上所获得的整体利益与所支付的整体成本之差。顾客得到利益，也要有所支出。营销人员能够通过提高产品或服务在经济、

功能或情感方面的利益和减少一种或多种成本的支出来提高顾客获得的产品或服务的价值。顾客根据两种价值供应物 V_1 和 V_2 的比值 V_1 ∶ V_2，作出选择：如果比值大于 1 就选择 V_1；如果比值小于 1 就选择 V_2；如果比值相等就无所谓。

价值观念的应用 假设一家大型建筑公司的采购员要从卡特彼勒（Caterpillar）公司或小松机械（Komatsu）购买一台推土机。这位采购员希望这台推土机具备一定程度的可靠性、耐用性、性能和转让价值。相互竞争的销售员们仔细地向这位采购员介绍他们的产品特点。采购员认为卡特彼勒公司在这几项产品属性上有更高的产品价值。他也认识到这两家公司在提供的服务上，如送货、培训、保养与维修方面存在着一些差异。他的结论是卡特彼勒能够提供较好的服务，其职员具有丰富的知识与快速反应的能力。最后，他给卡特彼勒的公司形象和声望打了较高分。他将来自产品、服务、人员、形象四个方面的经济利益、功能利益和心理利益进行加总，认为卡特彼勒是能够提供较大的顾客利益的公司。

那么，采购员会买卡特彼勒的推土机吗？不一定。他还要分别对与卡特彼勒和与小松进行交易所需要付出的整体顾客成本进行比较。整体顾客成本不仅指货币成本。正如亚当·斯密（Adam Smith）两个世纪前在《国富论》中观察到的那样："任何东西的真实价格是获得该东西所付出一切心力与劳力的代价。"整体顾客成本还包括买主在产品获得、使用、维护、拥有和处理过程中所投入的时间、精力和心理等方面的成本。采购员将这些成本与货币成本加在一起，就构成了整体顾客成本。这位采购员经过计算后还要考虑，卡特彼勒产品所带来的整体顾客成本是否高于其所带来的整体顾客利益。如果答案是肯定的，则采购员可能转而购买小松的推土机。总之，这位采购员要购买的是能提供最高顾客认知价值的产品。

现在我们利用决策理论来说明卡特彼勒如何成功地将推土机推销给这位采购员。卡特彼勒可以从三个方面改进它的产品：第一，通过改进产品、服务、人员和形象所带来的经济利益、功能利益和心理利益来提高整体顾客利益；第二，通过减少顾客的时间、精力和心理成本来降低顾客的非货币成本；第三，通过降价来降低顾客的货币成本。

假设卡特彼勒的结论是该采购员认为卡特彼勒的推土机价值 20000 美元，此外，卡特彼勒生产推土机的成本是 14000 美元。这就意味着卡特彼勒的产品扣除成本可创造 6000 美元的利润，所以卡特彼勒必须将价格定在 14000 美元和 20000 美元之间。如果定价在 14000 美元以下，就要亏本。如果定在 20000 美元以上则无法在市场上销售。

卡特彼勒的定价将决定让渡给顾客多少价值，以及有多少价值将流向卡特彼勒。如果卡特彼勒定价为 19000 美元，则将创造 1000 美元的顾客感知价值，并为自己保留 5000 美元的利润。卡特彼勒的定价越低，顾客感知价值就越高，所以，顾客的购买意愿就越高。要赢得本次交易，卡特彼勒必须比小松提供更多的顾客感知价值。[10] 卡特彼勒非常清楚全方位理解顾客价值的重要性。

卡特彼勒的成功部分是因为该公司善于创造顾客价值。



卡特彼勒

通过最大化顾客整体价值，卡特彼勒已经在与约翰迪尔（John Deere）、Case、小松、沃尔沃和日立的竞争中脱颖而出，成为建筑设备的行业领袖。首先，卡特彼勒生产的优质设备公认具有可靠性和耐用性——这些是重工业设备购买决策中考虑的关键因素。该公司还拥有全面的建筑设备产品线以及完善的支付条款，能让顾客方便地找到合适的产品。卡特彼勒拥有数量最多的独立

建筑设备经销商。这些经销商都有卡特彼勒全部产品线，并且所受到的培训和表现都比竞争者的经销商更可靠。卡特彼勒还在世界范围内建立了行业内首屈一指的零部件和服务系统。顾客能够认识到卡特彼勒提供的产品和服务中所创造的价值，使得公司可以收取比竞争对手高出10%—20%的价格。卡特彼勒最大的挑战来自重组后的小松，该公司在中国大幅开拓，并通过供应链引入了一些新产品。[11]

经理们经常使用**顾客价值分析**（customer value analysis）来将公司与其他竞争对手相对比，揭示公司所存在的优势和劣势。其分析步骤如下：

1. **确认顾客关心的主要属性和利益。**询问顾客当他们选择产品和销售商时所在意的产品属性、利益和产品性能水平。属性和利益的定义应该更广泛，以便包含顾客做决定时会考虑的所有内容。
2. **定量评估不同属性和利益的重要性。**请顾客对不同的属性和利益按重要程度打分。如果打分差异太大，营销人员应该重新将这些属性和利益进行分类。
3. **以各个属性的重要性为基础，对公司和竞争对手在不同顾客价值上的绩效进行评估。**请顾客描述公司和竞争对手在每个属性或利益上的绩效。
4. **在具体细分市场中，基于单个属性或利益，相对于具体的主要竞争对手，检查顾客对公司的评价。**如果公司的产品在所有重要的属性和利益方面都超过竞争对手，公司可以制定较高的价格（可以获得高利润），或者是与竞争对手定价相同，但能够获得更多的市场份额。
5. **定期评估顾客价值。**当经济、技术和产品功能发生变化时，公司应当定期分析顾客价值和竞争对手的情况。

选择过程与选择的含义　有些营销人员可能会认为上面描述的过程过于理性。假如这位采购员最终选择小松推土机，那么该如何解释呢？这里有三种可能：

1. **这位采购员的上级可能要求他购买价格最低的推土机。**这时，卡特彼勒公司销售员的任务就是要使这位采购员的上级经理相信单纯根据价格决定购买将降低长远利益和顾客价值。
2. **在公司意识到小松推土机的使用费用比卡特彼勒推土机昂贵之前，这位采购员已经退休了。**这位采购员会追求短期的好处，追求个人利益最大化。卡特彼勒的销售员的任务就是要说服客户公司的其他成员相信卡特彼勒的产品能够提供更大的顾客价值。
3. **这位采购员与小松公司的销售员已经有长期的友谊关系。**在这种情况下，卡特彼勒的销售员应向这位采购小松推土机的采购员说明，小松推土机的操作人员一定会因为高耗油成本与经常维修的缺点而产生许多抱怨，以坚定采购员购买卡特彼勒产品的信念。

这个例子的意思很清楚：采购员的行动受不同因素影响，有时会将个人利益置于公司利益之上。

顾客认知价值是一个有用的分析框架，可应用于许多情况并提供更宽阔的视野。其含义如下。第一，销售人员必须评估自己与竞争对手提供的整体顾客利益与整体顾客成本，以了解购买者心中对产品的评估比较。第二，不具有顾客感知价值优势的销售人员有两个选择：提高整体顾客利益或降低整体顾客成本。前者要求强化或扩充所提供的产品、服务、人员和形象的经济利益、功能利益和心理利益；后者则要求通过降低价格、简化订购和送货程序，或者提供担保减少顾客风险等手段来减少购买者的成本。[12]

传递高水平的顾客价值　消费者对于具体的品牌、商店和公司有不同的忠诚度。奥利弗（Oliver）将**忠诚度**（loyalty）定义为："尽管顾客会受到外在情境的影响，且其他企业



尽管安全性是沃尔沃的核心定位，沃尔沃的价值主张还为顾客提供了其他利益。

的营销努力也可能导致转换行为的发生，但顾客仍对其所偏好的产品或服务给予深刻的承诺，保证会在未来再度购买与再次光顾。”[13] 表 5.1 列出了根据 2006 年的一项调查得出的顾客忠诚度最高的品牌。[14]

价值主张（value proposition）包括公司承诺提供的全部利益，它比产品的核心定位还要重要。例如，沃尔沃的核心定位是“安全”，但其承诺给购买者的并不仅仅是一辆安全的车，还包括其他的利益，如使用寿命长、良好的服务、终身保修等。价值主张是一项陈述，它将顾客从公司的产品与服务中所获得的利益，还有顾客与供应商的互动关系过程中的所有体验都陈述出来。品牌就是需要对顾客所期望的整体经验所给予的承诺。能否保证承诺取决于公司管理价值传递体系的能力。[15] **价值交付体系**（value delivery system）包括顾客在获得和使用产品或服务过程中得到的全部体验。良好的价值交付体系的核心是一组帮助交付与众不同的顾客价值的核心商业过程。[16]

表 5.1 顾客忠诚度最高的 25 个品牌

品　牌	类　别	排名 2010	排名 2009
苹果 iPhone	手机	1	1
伊卡璐（染发剂）	染发剂	2	未上榜
三星	手机	3	2
玫琳凯	化妆品（综合零售店）	4	7
Grey Goose	伏特加	5	6
倩碧（高档化妆品）	化妆品（高档）	6	19
安飞士（AVIS）	租车	7	8
沃尔玛	零售店（折扣）	8	5
谷歌	搜索引擎	9	3
亚马逊	网上书（音乐）店	10	10
必应	搜索引擎	11	未上榜
J. Crew	零售店（服装）	12	23
AT&T Wireless	无线电话	13	123
Discover Card	信用卡	14	121
Verizon Wireless	无线电话	15	21
洲际酒店	酒店（高档）	16	103
Cheerios	早餐麦片（儿童）	17	71
唐恩都乐	咖啡	18	54
家得宝	零售店（家居装饰）	19	192
达美乐比萨	比萨	20	156
Barilla	意大利面酱	21	未上榜
佳能	多功能复印机	22	44
耐克	运动鞋	23	178
Coors Light	啤酒（淡口味）	24	63
宏碁	电脑（上网本）	25	未上榜

资料来源：2010 Brand Keys Customer Loyalty Leaders List”, www.brandkeys.com.

总体顾客满意

一般来说，**满意度**（satisfaction）是指一个人对产品绩效的感知与期望之间比较后的愉悦或失望的感觉。[17] 如果产品绩效小于期望，顾客就不满意；如果产品绩效与期望相匹配，顾客就满意；如果产品绩效超过期望，则顾客就会有高度满意度或愉悦。[18] 顾客对产品绩效的评价取决于很多因素，特别是顾客与该品牌的忠诚关系的类型。[19] 对于消费者已经具有正面感觉的产品，顾客对产品绩效的评价通常都是正面的。

尽管以顾客为中心的企业力求创造高的顾客满意，但顾客满意并不是企业的最终目标。如果公司通过降低价格或增加服务来提高顾客满意度，可能会使利润下降。公司可以采用提高顾客满意度以外的其他行动来提升企业利润（如改善其制造流程或增加研发投入等）。公司还有许多利益相关者，包括员工、经销商、供应商和股东。公司如果在提高顾客满意度上付出较多，可能就会占用原来用于提高其他“合伙人”满意度的资金。最后，公司必须在一定资源限度内（如在保证其他利益相关者能接受的满意水平上），尽力创造更高的顾客满意度。[20]

购买者的期望是如何形成的呢？期望来自顾客过去的购买经验、朋友和伙伴的意见、营销人员和竞争者的信息及许诺。如果营销人员将期望定得太高，顾客很可能会失望。另一方面，如果公司将期望定得太低，就无法吸引足够的购买者（尽管某些买者会满意）。[21] 今天，某些成功的公司的做法是提高顾客的期望，然后提供可以符合这个期望的产品来满足顾客。韩国汽车制造商起亚（Kia）在美国取得成功，在于该公司推出了低成本、高品质、可靠性高的车，还提供了 10 年、10 万公里的保修服务。

监督顾客满意度

许多公司都会系统地测定公司顾客满意程度，识别影响顾客满意度的因素，并通过改进运营方式和营销方式来提高顾客满意度。[22]

聪明的公司会定期地测量顾客满意度，因为留住顾客的关键之一就是顾客满意。[23] 一个高度满意的顾客通常会有较长期的忠诚行为，在公司推出新产品或对产品进行升级后会购买更多的产品，为这家公司及其产品传递良好口碑，忽视竞争品牌和竞争品牌的广告，对价格不敏感，会关注公司的产品与服务，并将经常向公司提供与产品或服务相关的创意或想法。并且，因为交易已成惯例，与新顾客相比，公司为这些顾客服务的成本更低。[24] 顾客满意度越高，股票市场的回报越高，风险越低。[25]

然而，顾客满意度和顾客忠诚度并非同比例增加。假设顾客满意度用 1—5 来衡量。顾客满意度很低时（水平为 1），顾客很可能放弃一家公司，甚至说它的坏话。在顾客满意水平为 2—4 时，顾客比较满意，但当发现有更好的产品出现时，他们仍可能会转向其他品牌。在顾客满意度为 5 时，顾客很可能再次购买，甚至为公司传递良好的口碑。高度满意会使顾客对其品牌或公司形成一种情感上的依附，而不仅是理性的偏好。施乐公司的高层管理者发现在接下来的 18 个月中“完全满意”顾客的重复购买次数是“很满意”顾客的 6 倍。[26]

公司需要认识到顾客对好的表现的定义是不同的。如通过送货来评价满意度时，公司需要确认顾客如何对良好的送货表现进行定义。良好的送货表现可能意味着提前送到或准时送到，也可能意味着所购货物一次全部运到等等。公司也应当认识到，两个同样“完全满意”的顾客，导致他们满意的原因可能不同。有的人在大多数情况下都是比较容易满足的，而有的人则需要在公司表现极佳的情况下才能达到满意，否则很难达到满意。[27]

测量技术 有许多种测量顾客满意度的方法。通过**定期调查**（periodic survey）可以直

接跟踪顾客满意状况，还可以同时询问一些其他问题以了解顾客再购买的意向，以及顾客向其他人推荐本公司及品牌的意愿与可能性。美国最大、最具差异化的住宅建筑商 Pulte Homes 在营销信息服务商 J.D. Power 的年度调查中比其他公司得分都高，原因是该公司持续地测量其对顾客的服务，并长期跟踪顾客满意状况。Pulte 在顾客购买房屋之后进行调查，并在几年之后再进行调查以确保顾客仍然满意。[28] "营销洞见：NPS 和顾客满意度"，描述了为什么很多公司认为良好的问题设计是评估顾客满意度的必要途径。[29]

除了定期进行顾客满意度调查之外，公司还需要监测**顾客流失率**（customer loss rate），并且联系那些停止购买公司产品或者是转向其他供应商的顾客，了解流失的原因。最后，公司可以雇用**神秘顾客**（mystery shoppers），假扮成潜在顾客，报告他们在购买公司及其竞

营销洞见　NPS 和顾客满意度

测量顾客满意度是很多公司的头等大事，但是如何操作呢？贝恩咨询（Bain）客户忠诚度业务的创始人弗雷德里克·雷赫德（Frederick Reichheld）认为在测量顾客满意度过程中也许只有一个问题是重要的，即："你有多大可能把这个产品或服务推荐给你的朋友或同事？"雷赫德认为，客户是否愿意推荐首先取决于一线员工是否能够很好地服务客户，其次取决于对顾客体验作出贡献的职能部门。[30]

雷赫德的灵感部分来源于 Enterprise Rent-A-Car 租车公司的经验。在 1998 年，该公司将顾客满意度调查问卷中的问题从 18 个缩减到 2 个，即一个是关于顾客租赁体验，另一个是顾客是否愿意再次从该公司进行租赁。该公司发现对租赁体验评价最高的顾客要比对其评价次高的顾客多三次租赁经历。该公司还发现分析经理手中掌握的顾客不满意信息能够使公司的业务得到进一步提高。

一项典型的净推荐调查也同样验证了雷赫德的观点。顾客被要求用 0—10 点的尺度来对他们的推荐可能性进行打分。顾客可依回答分数分成三组。第一组顾客给公司打 9—10 分，称之为"推荐者"（promoters）；第二组给公司打 7—8 分，属于"被动满意者"（passively satisfied）；第三组给公司打 0—6 分，是"诋毁者"（detractors）。公司的 NPS（Net Promoter Score，净推荐分数）值，就是推荐者所占百分比与诋毁者所占百分比的差额。给了 7—8 分的人被认为是被动满意的顾客，其打分并不被计入最后的结果中。虽然典型的一组净推荐值位于 10%—30% 之间，但是世界级大公司的推荐值却能超过 50%。一些在净推荐值排行榜中居于前面的公司包括 USAA 金融（89%）、苹果（77%）、亚马逊（74%）、Costco 零售（73%），还有谷歌（71%）。

雷赫德的观点得到了很多人的支持并付诸实践。通用电气、美国邮政、微软及其他公司，都早已采用了 NPS 计分制，通用电气公司将经理人员 20% 的奖金与 NPS 结果挂钩。当发现通用电气欧洲医疗业务公司的分值较低时，后续的调查显示对顾客的回应时间过长是主要问题所在。在检查了其电话中心并增加专业人员之后，通用公司的 NPS 上升了 10%—15%。毕博咨询（BearingPoint）发现高 NPS 意味着高效益。

雷赫德说他发明的 NPS 比他认为过于复杂且没效率的消费者调查问卷要实用得多。毫无疑问客户公司欣赏 NPS 操作简单，并且同企业的财务绩效关系密切。当 Intuit 公司将 NPS 运用在 TurboTax 软件上时，反馈信息表明 TurboTax 的问题在于其打折程序。在降低了人寿保险单的购买条件后，Intuit 软件公司的销售额增长了 6%。

当然，也有对于 NPS 的批评。一份对挪威的 21 家公司和超过 15000 多名顾客进行的综合学术研究发现，作为消费者满意度的衡量指标，NPS 并无优势，本章稍后会进行说明。

资料来源：Fred Reichheld, *Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Jena McGregor, "Would You Recommend Us?" *BusinessWeek*, January 30, 2006, pp. 94—95; Kathryn Kranhold, "Client-Satisfaction Tool Takes Root," *Wall Street Journal*, July 10, 2006; Fred Reichheld, "The One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review*, December 2003; Timothy L. Keiningham, Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen, and Lerzan Aksoy, "A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth," *Journal of Marketing*, 71 (July 2007), pp.39—51; Neil A. Morgan and Lopo Leotte Rego, "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance," *Marketing Science*, 25, no. 5 (September-October 2006), pp. 426—39; Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Bruce Cooil, and Tor W. Andreassen, "Linking Customer Loyalty to Growth," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2008), pp.51—57; Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Bruce Cooil, and Tor W. Andreassen, "Commentary on 'The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance,'" *Marketing Science*, 27, no. 3 (May-June 2008), 531—32。

争对手产品过程中所发现的优缺点。公司经理们可以亲自去那些他们不会被认出来的部门及竞争对手的销售现场，亲身体验作为“顾客”所受到的待遇。经理们也可以打电话给自己的公司，提出各种不同的问题和投诉，体会他们的员工如何处理这样的电话。

顾客满意度的影响 对于那些以顾客为导向的公司来说，顾客满意度既是目标，也是营销工具。今天，公司需要特别关注顾客满意程度，因为互联网给顾客提供了一个迅速向世界各个角落传播正面或负面口碑的渠道。一些顾客甚至建立起自己的网站来传播他们的牢骚和不满，针对的都是利润高的品牌，如联合航空公司、家得宝和梅塞德斯—奔驰。[31]

密歇根大学的克拉斯·福内尔（Claes Fornell）提出了美国顾客满意指数（American Customer Satisfaction Index，简称 ACSI），用以测量消费者对不同公司、行业、经济部门和国民经济体的满意度感知。[32] 表 5.2 列举了在 2009 年的 ACSI 测量中得分最高的部分公司

表 5.2 2009 按行业分类的 ACSI 分数

行 业	公 司	分 数
民航	美国西南航空	81
服装	Jones Apparel	84
汽车和轻型交通工具	雷克萨斯、宝马	87
银行	Wachovia	76
酿酒	Molson Coors Brewing	83
有线及卫星电视	DIRECTV	71
手机	诺基亚	74
香烟	Philip Morris	79
百货商店和折扣店	Nordstrom、Kohl's	80
能源公共事业	Sempra Energy	80
快递	联邦快递	84
固定电话服务	Cox Communications	74
食品制造	亨氏	89
健康保险	Blue Cross and Blue Shield	73
酒店	希尔顿	79
经纪商	富达投资	80
互联网新闻和信息	MSNBC.com	76
互联网门户和搜索引擎	谷歌	86
互联网旅行	Expedia	77
人寿保险	Prudential Financial	79
个人护理、洗涤产品	高乐氏	87
个人电脑	苹果	85
软饮料	Dr Pepper Snapple	87
超市	Publix	82
无线电话服务	Verizon Wireless	74

资料来源：ACSI LLC，www.theacsi.org。经许可后使用。

和品牌。

获得高顾客满意评价的公司要确保公司的目标市场（即顾客）知道这一点。这些公司一旦在 J.D. Power 的顾客满意评价中名列前茅，如现代汽车、美国运通、Medicine Shoppe 药店连锁和阿拉斯加航空等，会立即宣传其成绩，扩大影响。

顾客投诉 某些公司认为，他们可以通过记录顾客投诉来获得顾客满意度。但有关顾客不满意的研究表明，在顾客的购买行为中有 25% 是不满意的，但只有 5% 会投诉，95% 认为不值得投诉或者不知如何、向谁投诉，于是他们就停止购买。[33]

在所有投诉的顾客中，有 54%—70% 的顾客在其投诉得到解决后还会再次同该公司做生意；如果顾客感到投诉得到很快解决，该数字甚至还会上升到惊人的 95%。顾客对该公司的投诉得到妥善解决后，平均每人就会把处理的情况告诉他们遇到的 5 个人。[34] 而不满意的顾客，平均每人会告诉 11 个人。如果他们当中的每个人仍然再告诉其他人，传播负面口碑的人数会以指数级数增长。

事实上，不论营销项目设计和执行得如何好，错误总会发生。一个公司能够做得最好的事情是让顾客有地方投诉。意见簿、免费热线电话、网站、电子邮件都能够快速地实现双向沟通。3M 公司宣称它的产品改进创意有 2/3 强来自顾客投诉。

假设有一个潜在的不开心的顾客目前情绪低下，这时候如何恰当处理这位顾客的消极经历就显得极为重要。[35] 除此以外，下列措施可以帮助修复公司的信誉：[36]

1. 建立 1 周 7 天、1 天 24 小时免费热线（通过电话、传真或电子邮件）来接受和处理顾客的投诉。
2. 尽可能快速回应顾客的投诉。公司的反应速度减慢，不满意情绪就会滋长，并且会导致消极的口碑。
3. 向失望的顾客承担责任，而不要责怪顾客。
4. 雇用有怜悯性格的顾客服务人员。
5. 迅速解决顾客投诉并且使顾客满意。有些投诉的顾客并不一定指望要求得到公司的补偿，而只是希望得到公司的关注。

产品质量和服务质量

顾客满意还取决于产品和服务质量。什么是质量？不同的专家对质量有许多不同的定义，诸如“适合使用”、“符合要求”、“性能稳定”等等。我们将引用由美国质量控制学会所下的定义：**质量**（quality）是某件产品或服务所具有的能够满足现实或潜在需要的特征与特色的总和。[37] 显然，这是一个顾客导向的质量定义。当销售的产品或服务能够符合或超过顾客期望时，我们称此产品达到了所需的质量水平。

当公司能够经常满足大多数顾客的需要时则称该公司为具有质量的公司。然而，我们清楚地区分**一致性**（conformance）质量和**性能**（performance）质量（或等级）是很重要的。一辆雷克萨斯所提供的性能质量比现代汽车的性能质量高，它行驶平稳、快速、经久耐用。然而，如果雷克萨斯和现代都能提供对顾客所承诺的质量水平，分别满足了它们各自目标市场的期望，那么我们可以说两种车提供了相同的一致性质量。

质量的影响 产品和服务质量、顾客满意度及公司盈利能力是紧密相连的。高质量带来高度的顾客满意，高度顾客满意可以支持较高的价格和较低的成本。许多研究表明产品质量与公司盈利能力之间高度相关。[38] 旨在鼓励企业生产出能在世界市场销售的优质产品，一些国家和国家群体承认或奖励那些产品质量好的公司，例如日本的戴明奖（Deming Prize）、美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖（Malcolm Baldrige National Quality Award）以及欧洲质量奖（European Quality Award）。

那些想通过降低成本而走捷径的公司已经付出了质量的代价。[39] 当美国西北航空停止在国内航线上提供免费杂志、枕头、电影甚至小包椒盐饼的同时，还提高了票价并减少了航班。正如一位经常乘坐飞机的旅客指出的，"西北航空的低成本政策的代价并不低"。毫不奇怪，西北航空在ACSI指数和J.D. Power的顾客满意度评比中，很快就在顶级航空公司排名中垫底。家得宝也曾经由于过分注重削减成本而陷入漩涡。

家得宝



家得宝做出了若干运营改革，以提升顾客服务和满意度。

当家居零售商家得宝（Home Depot）决定向建材零售业扩展业务的同时，也在其全美1816个店铺削减成本并且简化运营流程，用兼职人员取代了专职雇员，兼职人员的比例很快就占到了40%。公司的顾客满意指数下降，在全国大零售商中排名垫底。它的顾客满意指数比其顾客友好型的竞争对手Lowe's低11%，公司股价在家具业最繁荣期反而下跌了24%。为了扭转公司局面，新的管理层简化了运作程序。店铺经理要实现三个目标：仓库干净整洁、货物供应充足、顾客服务顶级。在一个普通的周一早上，以前发到公司办公室的电子邮件会超过200封，现在由一封电子邮件取代，其他的信息都在放在网上了。还有一个新办法叫做"有效时间"(power hours)。有效时间指周一到周五早上10点到下午2点以及周六、周日的全天，在这段时间中，雇员只需要做一件事情：服务顾客。为了保证新政策的执行，对店面雇员的绩效评估几乎完全建立在顾客服务之上。[40]

很显然质量是创造价值和顾客满意的关键。如营销是所有人的职责一样，全面质量管理也是每个人的职责。

顾客终身价值最大化

从本质上说，营销是吸引和维系盈利顾客的艺术。然而，每个公司都会在某些顾客上损失金钱。著名的"20/80法则"认为，在顶部的20%顾客创造了公司80%以上的利润。在某些情况下，这一法则更为极端：20%最有价值的（按人均算）顾客创造150%—300%的利润；而10%—20%最没有价值的顾客会把利润降低50%—200%；中间60%—70%顾客持平。[41] 说明公司可以通过"解雇"最差的顾客来提高利润。

营销备忘 营销和全面质量管理

营销人员在帮助公司定义和向目标顾客交付高质量产品服务的过程当中，扮演几个角色：

- 准确地识别顾客需要和要求；
- 与产品设计人员就顾客期望进行沟通；
- 确保顾客订单正确并及时填写；
- 确保顾客在产品的使用上得到适当的指导、培训和技术支持；
- 售后与顾客保持联系，确保顾客满意；
- 收集顾客对产品和服务改进的创意并传递给相关部门。

当营销人员做到这些时，对全面质量管理、顾客满意，以及顾客和公司盈利都做出了重要贡献。

公司最大的顾客能得到周到的服务和最大的折扣，但并非总能为公司带来最大利润。最小的顾客付全价，得到的服务最小，但是和这些顾客做生意的交易成本会降低盈利性。中等规模的顾客得到好的服务并近乎支付全价，通常盈利性是最高的。

顾客盈利性

盈利顾客（profitable customer）就是指能在一段时间内不断产生收入流的个人、家庭或公司，其所带来的收入超过企业能接受的，用于吸引该顾客、同该顾客进行交易、服务该顾客所需的成本支出。必须注意的是，这里强调的是终身收入和成本，不是某一笔交易所产生的利润。[42] 营销人员可以根据细分市场或渠道来测量个别顾客的盈利能力。

虽然许多公司能够测量顾客满意度，但大多数公司不能测量单个顾客的盈利能力。[43] 对于银行来说，这就很难做到，因为一个顾客使用多种银行的服务，这些交易也要跨越不同部门。曾经将顾客交易成功地归并在一起的那些银行，为数量庞大的非盈利客户的比重感到震惊。有些银行曾指出，其零售顾客中有 45% 以上是亏损的。

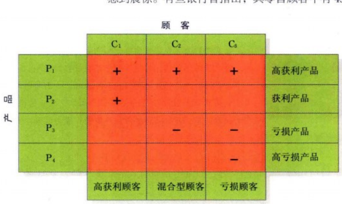


图 5.3
顾客—产品盈利性分析

顾客盈利性分析 图 5.3 显示了一种有用的盈利分析方法。[44] 图中顾客按列排列，产品按行排列。每个方格中的正负号代表向该顾客出售某产品时的获利情况。我们看到，顾客 1（C_1）是一个盈利性很好的顾客，因为他购买了两个对公司而言有利润的产品（P_1 和 P_2）。顾客 2（C_2）则是混合型顾客，因为他买了一个对公司而言有利润的产品和一个对公司而言无利润的产品（P_1 和 P_3）。顾客 3（C_3）是个无利可图的顾客，因为他购买了一个对公司而言有利润的产品（P_1）和两个对公司而言无利润的产品（P_3 和 P_4）。

那么公司可以对顾客 2 和顾客 3 做些什么呢？（1）可以提高无利润产品的价格，或者取消这些产品；（2）也可尽力向这些顾客推销对公司而言有利润的产品。如果这些无利可图的顾客转向其他供应商，这可能是好事。事实上，鼓励无利可图的顾客转向竞争对手对本企业是有利的。

顾客盈利性分析（customer profitability analysis，简称 CPA）可通过会计工具——**作业成本法**（activity-based costing，简称 ABC）来进行。作业成本法试图识别服务每个顾客的真实成本——基于资源耗费的产品或服务成本。公司估计来自顾客的所有收入，并减去所有的成本。

在作业成本法中，成本当中不仅包含制造和配送产品和劳务的成本，还包括接听顾客电话、拜访顾客、娱乐和礼物的费用——所有用来服务顾客的公司资源都算在内。作业成本法还包括诸如办公室费用、办公开支、耗材等间接成本。所有的变动成本和管理费用都摊入在每个顾客身上。

不能准确测量这些成本的公司也就不能准确地测量利润，容易错误地分配营销投入。有效运用作业成本法的关键是恰当地确定和判断“作业”。在时间为基础的结论上计算每一分钟间接费用（overhead）的使用成本，然后确定每项活动的成本是多少。[45]

测量顾客终身价值

企业要追求长期的顾客盈利性必须了解顾客终身价值的概念。[46] **顾客终身价值**（customer lifetime value，简称 CLV）是某个顾客终身购买产品的预期总利润的净现值。计算公式是将公司预期收入减去吸引、销售和服务顾客的预期成本，再用相应的折现率（10%—20% 之间，大小取决于资金成本和对风险的态度）进行换算。一个产品或服务的终身价值能加总到数万美元甚至数十万美元。[47]

有许多方法可以测量顾客终身价值。[48] “营销备忘：计算顾客终身价值”就描述了其中的一种方法。顾客终身价值为顾客投资计划提供了一个正式的量化分析框架，并且帮助营销人员采用长期的分析视角。可是，应用终身价值概念的一个挑战就是相对成本和收益的可靠估算。使用终身价值概念的营销人员也需要小心，不要忘记有助于提升顾客忠诚的短期营销活动。

培育顾客关系

现在，公司为了建立强大的长期顾客关系而设计基于顾客信息的精准营销。[49] 拥有信息会更容易地实现顾客差异化、定制化、个性化，并且信息可以惊人的速度通过网络传播。

但信息是双刃剑。例如，现在的顾客通过 BizRate.com、Shopping.com 和 PriceGrabber.com 这样的网站可以很容易进行购物比较。互联网还是顾客之间进行交流的工具。像 Epinions.com 和 Yelp.com 这样的网站使得顾客可以分享对不同产品和服务的体验。顾客授权已经成为许多公司的生存方式，这些公司不得不调整以适应顾客关系。

客户关系管理

客户关系管理（customer relationship management，简称 CRM）是一个过程，它管理各个顾客的详细信息和所有顾客的“接触点”，目的是追求顾客忠诚最大化。[50] **顾客接触点**（customer touch point）是指顾客会接触到品牌和产品的任何机会——从实际的接触体验、人员传播或大众传播，再到不经意的观察。对于旅馆来说，顾客接触点包括房间预订、柜台登记和结账离开、熟客优惠项目、客房服务、商务服务、锻炼设施、洗涤服务、餐馆和酒吧。例如，四季酒店（Four Seasons）便提供亲切服务（如员工亲切地称呼顾客的名字），员工能够理解忙碌商务旅客的需要，而且至少有一种设施是当地最佳的，如高级饭店或 SPA 服务。[51]

CRM 使得公司能通过有效利用个人客户信息，提供优质的实时顾客服务。基于对每个有价值顾客的了解，公司能实现产品、服务、活动、消息和媒体定制化。公司主要的利润来源是公司顾客基础的总价值，所以 CRM 非常重要。[52]

个性化的营销 互联网的广泛使用使得营销人员抛弃了 20 世纪 50 年代、60 年代和 70 年代所广泛采用的以建立品牌力量为目的的大众营销手段，而追求新的营销方法，这种新的营销方法在一个世纪前就已存在，如当时的商人就能够说出每个顾客的名字。**个性化营销**（personalized marketing）确保品牌和营销尽可能多地与顾客产生关联——这是因为没有任何两个顾客是完全一样的，显然，这是一个挑战。

营销备忘 计算顾客终身价值

研究者和实践者已经使用了不同的方法建模和估算顾客终身价值（CLV）。哥伦比亚大学的唐·莱曼（Don Lehmann）和哈佛大学的桑尼尔·古普塔（Sunil Gupta）推荐用以下公式来计算一个潜在顾客的CLV：

$$CLV=\sum_{t=0}^{T}\frac{(p_t-c_t)\ r_t}{(1+i)^{\ t}}-AC$$

其中，

p_t = 顾客在时间 t 支付的价格；

c_t = 在时间 t 用于服务该顾客的直接成本；

i = 折现率或该企业的资本成本；

r_t = 在时间 t 顾客持续购买的概率；

AC = 吸引顾客的成本；

T = 估算 CLV 的时间区间。

估算CLV的关键是时间长度。一般来说3—5年是比较合理的。有了时间与其他信息我们就可以利用电子表格计算CLV了。

在表5.3中莱曼和古普塔用10年的长度对100个顾客的CLV进行了计算，说明了他们的CLV计算方法。在此例中，公司吸引或获得每一顾客的成本是40美元，共获得了100名顾客。因此，在初始年度，公司支出4000美元。公司每年都会流失去一部分顾客。10年间公司从这些顾客身上共获得的总利润现值为13286.52美元，总的净现值（减去吸引或获得顾客的成本）是9286.52美元，每个顾客的净现值是92.87美元。*

使用无限的时间长度计算CLV可以避免主观时间确定的限制。在无限时间长度的情况下，研究人员已经表明如果边际利润（价格减去成本）和顾客维系率并不随着时间变化而改变，则现有顾客的CLV可以简化为下面的公式：

$$CLV=\sum_{t=1}^{\infty}\frac{mr^t}{(1+i)^{\ t}}=m\frac{r}{(1+i-r)}$$

换言之，CLV简化为利润（m）乘利润乘数$[r/(1+i-r)]$。

表5.4说明 r 和 i 不同组合的利润乘数。表中是估计一个顾客CLV的简单方法。例如，当顾客维系率为80%，折现率为12%时，利润乘数为2.5。所以，在这种情况下，现有顾客未来的CLV就是该顾客的年利润乘以2.5。

资料来源：Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, "Models of Customer Value," Berend Wierenga, ed., *Handbook of Marketing Decision Models* (Berlin, Germany: Springer Science and Business Media, 2007); Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, "Customers as Assets," *Journal of Interactive Marketing* 17, no.1 (Winter 2006), pp.9—24; Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, *Managing Customers as Investments* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005); Peter Fader, Bruce Hardie, and Ka Lee, "RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis," *Journal of Marketing Research* 42, no. 4 (November 2005), pp.415—30; Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research* 41, no.1 (February 2004), pp.7—18; Werner J. Reinartz and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp.17—35。

表5.3 为说明CLV计算的假设例子

	第0年	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年	第6年	第7年	第8年	第9年	第10年
顾客数量	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
每顾客收入		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
每顾客可变成本		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
每顾客利润		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
每顾客获取成本	40										
总成本或总利润	–4000	2700	3040	3240	2940	2496	1904	1380	732	366	124
现值	–4000	2454.55	2512.40	2434.26	2008.06	1549.82	1074.76	708.16	431.48	155.22	47.81

表5.4 利润乘数

	折现率			
顾客维系率	10%	12%	14%	16%
60%	1.20	1.5	1.11	1.07
70%	1.75	1.67	1.59	1.52
80%	2.67	2.50	2.35	2.22
90%	4.50	4.09	3.75	3.46

* 作者的计算有错误。应当是总利润为15232美元，净现值（减去吸引获得顾客的成本，折现率为0.1）是9406.03美元。由于每年都有一些流失顾客，所以无法计算平均每年每个顾客净现值。——译者注

Jones Soda

80后、90后顾客如果觉得自己发现一个新的软饮料品牌，那么他们会更容易接受。针对这一特点，彼得·范·斯托尔克（Peter van Stolk）创立了Jones Soda。Jones Soda最初只在卖冲浪板、滑雪板和滑冰板的商店里销售。Jones Soda鼓励粉丝将个人使用该品牌的照片发到公司网站上。尽管只有一小部分顾客从数以万计的人群当中脱颖而出，但是这一方法创造了一种情感联系。顾客还能买到贴有定制标签的瓶子。Jones Soda推出了很多少见的口味，如Turkey and Gravy、Pineapple Upside Down、Berry White（与歌手Barry White的名字谐音）、Purple Carrot、Lemon Drop Dead。公司还在瓶盖底下加上了从顾客那里征集的经典语录，获得了更多的肯定和识别度。这一方法效果持续数年，销售额每年增长15%—30%。但是后来通过大众市场零售商Target和沃尔玛杀入罐装苏打饮料市场的策略对它带来了严重的打击，使公司受了巨额损失，并承诺将重新立足于注重个人交流的品牌战略。[53]

今天，在最好的关系营销中日益重要的是正确的技术。通用电气塑料制品公司（GE Plastics）如果没有先进的数据库软件，就无法有效地将电子邮件有目标地发给不同的顾客。戴尔公司如果没有先进的网络技术，也不能为全球客户提供定制化的电脑订单。公司正在使用电子邮件、网站、电话呼叫中心、数据库、数据库软件来培养公司与顾客间的持续联系。

希望吸引并保持顾客的电子商务公司发现个性化信息的发展速度要比定制化信息发展速度快。[54]例如，Land's End服饰推出的Lands'End Live网站给访问者提供和客服代表交谈的机会。Nordstrom百货使用了类似的办法来确保网上买家对公司的网上客服的满意度和实体店顾客满意度一致。达美乐比萨让顾客来掌控比萨从烹制到递送的每一个步骤。

达美乐

达美乐比萨在网站上引入了一个新的"做自己的比萨"（Build Your Own Pizza）活动，顾客可以看到模拟的比萨图片，并选择尺寸、酱汁、配料。网站还进一步展示一个完整的比萨都包含什么。顾客能从预订开始追踪比萨何时放入炉中，何时离开店铺。达美乐还引入了一个新的销售点系统，能够将网络和电话预订与物流对接。该系统提高了准确率，提高了重复访问率，刺激了营业额，改进了流程。[55]

各个公司还认识到CRM中个人成分的重要性，以及一旦顾客实际与公司接触会发生什么情况。公司员工通过了解各种顾客的个人需求和爱好，将公司的服务个性化、私人化，来强化顾客关系。从这个意义上讲，考虑周到的公司便把顾客（customers）变成了客户（clients）。顾客与客户的区别如下：

> 对一家机构来说，顾客可以没有名字，而客户则必须有名字。顾客是公司为之提供服务的一部分群体，或是某个较大的细分市场中的一部分，而客户则是单独提供服务的对象。顾客可由公司任何一名员工来提供服务，而客户则由公司某位特定的专业人员来提供服务。[56]

为了适应顾客不断增长的个性化需求，营销人员已经接受了诸如许可营销和一对一营销这样的概念。

许可营销（permission marketing）是只有在顾客表达允许之后才能进行的营销活动，这里暗含的前提是营销人员再也不能通过大众传媒使用"扰式营销"来达到目的。许可营销之父塞思·戈丁（Seth Godin）称，营销人员应该通过尊重顾客意愿来和顾客建立紧密关系，只有在顾客表达了愿意涉入某品牌的情况下才能向其传递消息。[57]戈丁认为许可营

销的作用在于它是“盼望的、个性化的、有用的”。

许可营销，像其他个性化方法一样，假定顾客知道他们需要什么。但在很多情况下，顾客的偏好是未定义的、模糊的或者矛盾的。“参与式营销”可能比许可营销更合适，因为营销人员和顾客需要一起努力来找到企业如何能最好地满足顾客。

唐·佩珀斯和玛莎·罗杰斯结合 CRM 营销提出了**一对一营销**（one-to-one marketing）的框架，该框架包括四个步骤：[58]

1. **确定你的潜在顾客和当前顾客。**不要人云亦云。从所有销售渠道和顾客接触点收集各种信息，建立、维持以及开发一个丰富的顾客数据信息库。
2. **根据顾客需要和顾客对公司的价值来划分顾客。**将更多的精力均衡地花费在最有价值的顾客群上。应用作业成本法计算顾客终身价值。基于所有购买行为、利润水平与因推荐而产生的购买行为来估算其未来利益，再扣除每一特定顾客的服务成本，计算最后的净现值。
3. **加强与各个顾客互动，了解他们的个体需要，建立更加紧密的关系。**通过人性化的方式与顾客沟通以提供定制化的产品或服务。
4. **为每一个顾客定制产品、服务和消息。**通过公司联系中心和网站来推动公司与顾客的交流。

但是，一对一营销并不适用于所有公司。信息收集、硬件设施和软件设施上的花销可能会超支。当公司通常需要收集到大量顾客信息，运营大量能够交叉销售的商品或经营定期替换或更新的商品时，以及销售高价值的产品时，一对一营销才能真正地发挥它的作用。Aston Martin 与一组挑选出来的购车超过 10 万美元的顾客进行了一对一营销。高端经销商向这些顾客提供独立的车主专用俱乐部活动室和周末逍遥游来测试新车型。[59]

顾客授权 宝洁公司前主席雷富礼（A.G. Lafley）被视为营销界的风向标，2006 年 10 月他在全国广告协会上的发言又制造了新的冲击波。他说，“权力在消费者手里”，“营销人员和零售商努力在后面亦步亦趋。消费者通常凭直觉来选择品牌，同时加入自己的创意。我们应该学会顺应”。为了支持自己的说法，雷富礼列举了很多例子：一位少年制作了一段品尝食品的动画并上传到 YouTube 上；潘婷发起了一个活动，鼓励女性剪短头发，把剪下的头发捐献给癌症患者（因化疗脱发）制作假发；CoverGirl Outlast 不脱色唇彩的销量增加了 25%，这得益于宝洁凌厉的广告攻势——在女盥洗室的镜子里安装了感应语音芯片，当人走进时会播放这样一句语音：“您的唇彩脱色了吗？”（Is your lipstick still on?）这与同主题的 5 秒钟电视广告相得益彰。[60]



汉堡王的“小鸡侍者”营销活动进一步加强了汉堡王将主动权交由顾客掌控的核心承诺。

其他公司在他们觉得适当的地方，从传统的由营销者主导的“自上而下”的方法，转向“自下而上”的贴近民众的营销方法。汉堡王近年在顾客友好型的新媒体（如 YouTube、MySpace、电子游戏和 iPod）上发布了多个引人关注的新锐广告活动——“皇堡抓狂”（Whopper Freakout）、“小鸡侍者”（Subservient Chicken）以及“汉堡王伴您开始新的一天”（Wake up

with the King）——对一个以“我选我味”（Have It Your Way）为口号、主要竞争对手麦当劳已经占据了稳定的家庭市场份额的品牌来说，将主动权交给顾客显然是明智之举。为了增加控制力，雅虎没有使用撒大网式的营销方法，而是贴近那些已经喜欢某些品牌的顾客。

营销人员正在让顾客成为品牌传教士，方法是给顾客提供表达激情的资源和机会。多力多滋玉米片举办了一场竞赛，让顾客为其新口味命名。匡威让业余电影制作者提供30秒的短片来描述他们从运动鞋品牌标识中得到的灵感。入选的1800个作品被收录在匡威的在线影院中，最好的则成为了商业广告。运动鞋的网络销售量在在线影院发布广告后的一个月之内增加了一倍。[61]

甚至B2B公司也开始采取行动。PAETEC给酒店、大学和其他公司提供远程通讯服务。它在6年之内成长为一个价值5亿美元的公司，它的成长主要归功于顾客传道般的热情。PAETEC的主要营销策略是：邀请现有顾客和主要目标顾客一起用餐，由PAETEC付账。没有枯燥的PowerPoint展示，只有顾客交流他们通讯的难题和未经过滤的与PAETEC打交道的体验。PAETEC通过顾客向其他顾客推销产品。[62]

虽然已经赋予顾客很多新的权力——掌控主动权、设置品牌方向、在营销当中扮演更加重要的角色——然而只有在某些时候，某些顾客才愿意与某些他们用过的品牌打交道。顾客有自己的生活、工作、家庭、爱好、目标和义务，很多事情都比他们购买和消费的产品品牌更重要。推广一个品牌时考虑到这些差异就十分重要。

顾客评论和推荐 尽管对顾客选择影响最大的因素还是亲友推荐，一个日益显得重要的决定因素是顾客推荐。由于对某些公司和广告信任度的缺失，在线顾客评分和评论对网上零售商（如亚马逊和Shop.com）尤其重要。

网上宠物食品零售商PETCO已经开始在电子邮件和标语广告中使用顾客产品打分和评价，发现点击率显著增加。[63]像史泰博（Staples）办公和Cabela's户外这样的实体零售商也认识到顾客评价的力量并且已经开始在店铺内展示这些评价。[64]

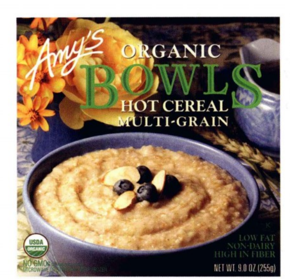
尽管顾客可能会接受这些评价，但是其质量和诚实一直是个问题。在一个著名的案例中，Whole Foods超市的创办人之一兼CEO，用假名在雅虎财经布告板上在超过7年的时间里发布了超过1100条评价来赞扬自己的公司，批评竞争对手。

一些网站提供评论的摘要来给产品做一个总体评价。点评网站Metacritic收集了很多关于音乐、游戏、电视、电影的权威评价，这些评价来自100多个出版物，分数在1—100之间。因为评论网站的广泛影响和不菲的产品销售价格（经常达到50—60美元），所以评论网站在电子游戏行业中的地位举足轻重。一些游戏公司将开发人员的奖金和大众网站的评分挂钩。如果新发布的游戏大作没有得到85以上的评分，那么发行方的股价就可能下跌。[65]

用博客评价产品或服务的人变得重要，因为他们可能有成千的粉丝，博客还经常在某些品牌或目录的在线搜索中位于前列。一个公司的公关部门可以通过例如Google Alerts、BlogPulse和Technorati等在线服务追踪受欢迎的博客。公司还可以主动向重要的博主提供免费样品、优先的信息和特殊待遇。当博主们接到公司送给他们的免费样品时，大多数博主都会披露这个消息。

对于媒体预算少的小品牌来说，网上口碑非常重要。为了为其最新的加热麦片粥造势，有机食品制造商Amy's Kitchen在产品发布之前，就向约50个素食主义博主邮寄了样品。当好评出现在这些博客上时，公司收到了数不清的邮件，纷纷询问哪里能买到这种产品。[66]

负面评论有时候也意外地有帮助。2007年1月Forrester针对10000名亚马逊电器、家



Amy's Kitchen 将产品免费寄送给知名的博客写手，以达到将新产品信息快速传播的目的。

居、园艺产品的顾客进行的一项研究发现，50% 的人觉得负面评论有用。大多数顾客购买产品是参考负面评论来做决定的，因为他们觉得与他们自己的观点不同的评论能反映一个人的品位和观点。这样消费者能更好地通过负面评论了解产品的优缺点，这有助于减少退货，为零售商和制造商节约资金。[67]

网上零售商常常设置系统添加的推荐，如："如果你喜欢那个黑色皮夹，你也会喜欢这件红色上装。"据估计，推荐系统能给网上零售商带来 10%—30% 的销售额。专业软件工具让网上零售商得以推动顾客"发现"产品或者进行计划外购买。当家庭娱乐出租网站 Blockbuster 使用这种系统时，订单取消率下降，用户订单上的电影数量几乎翻番。[68]

另一方面，当顾客被电脑自动生成的推荐弄得晕头转向时，很多信息会被忽略，网上公司需要确定的是，它们试图与顾客建立联系的努力不会适得其反。如果在亚马逊上购买了很多儿童礼物，你会发现给你的个人化的推荐却突然看起来不那么个人化了！在线零售商需要认识到网上个人化的局限，同时更加努力地寻找真正好用的技术和流程。

吸引和维系顾客

公司为了扩大利润和销售，就需要花费大量的时间和资源去寻找新的顾客。为了达到这个目的，公司要制作广告并在媒体上播放以吸引潜在的新顾客；公司还要给潜在的新顾客直接发送电子邮件或打电话；公司要安排销售人员参加贸易展示会，希望在那里找到新的买家；还要从经销商处购买客户名单等等。

通过不同的获取顾客的方法能够产生不同的 CLV。一项研究表明，与没有打折相比，打 75 折获取的顾客的长期价值是前者的 1.5 倍。[69] 以忠诚顾客为目标，通过加强这些顾客喜欢的利益来进行的推广活动，也能吸引新顾客。英国手机和通讯业领袖 O_2 的忠诚计划带来的增长，有 2/3 来自获取新顾客，其余来自减少流失。[70]

减少顾客流失 吸引新顾客还不够，公司必须留住顾客并增加他们的购买行为。[71] 很多公司承受了高度的**顾客不忠**（customer churn）或顾客流失的痛苦。这时增加新顾客就像往漏桶注水，结果可知。

移动运营商和有线电视运营商饱受一些反复无常的顾客的折磨，这些顾客为了寻求更好的交易，每年至少更换三次运营商。许多运营商每年损失 25% 的用户，相对付出约 20 亿—40 亿美元的成本。产生这些不满意顾客和流失顾客的原因包括未满足他们需要和预期、产品和服务质量差、产品使用复杂以及账单错误。[72]

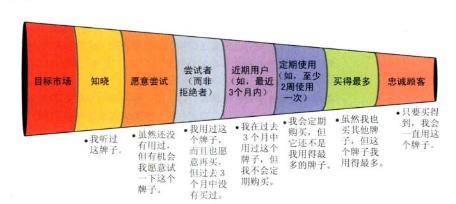
为了降低流失率，公司必须：

1. **确定和测定顾客维系率。** 对于杂志，续订率是非常好的一个顾客维系率测定指标；对于大学，一年级学生升到二年级的比率或毕业率也是很好的顾客维系率测定指标。
2. **区分导致顾客流失的不同原因，并找出可改进之处。** 如果是因为顾客离开了该区域或退出了该行业而导致的流失，公司无能为力；但如果是因为服务不佳、产品假冒伪劣或价格过高等原因而产生顾客流失，公司则必须致力于改善这些不足。[73]

3. **公司需要将从流失的顾客中损失的利润（损失的利润等于顾客的终身价值）与减少顾客流失所付出的成本进行比较。**只要减少顾客流失所付出的成本低于所损失的利润，公司就应该尽量地去挽留顾客。

顾客维系动态变化 图5.4展示的是吸引和维系顾客的主要步骤，用漏斗状展示，并用几个问句来测量顾客通过漏斗的成长过程。**营销漏斗**（marketing funnel）能够识别决策流程中每一阶段中的潜在目标顾客的比例，从刚刚知道该产品到高度忠诚，营销漏斗都能识别。顾客必须通过所有步骤才能成为忠诚顾客。一些营销人员将漏斗扩展到了品牌追捧者或企业伙伴。

图5.4
营销漏斗



通过计算**转移率**（conversion rate，从一个阶段进入下一个阶段的顾客比例），营销人员使用漏斗来识别这一阶段的瓶颈或障碍，以便建立忠诚顾客。例如，如果最近的用户的比例明显低于试用者，说明产品或服务有问题，不利于顾客重复购买。

营销不仅强调吸引新顾客，还强调保留和开发现有顾客。满意的顾客是公司的**顾客关系资本**（customer relationship capital）。如果公司被出售，收购的公司不仅要为厂房设备品牌付款，还要为转来的**顾客基础**（customer base，将与新公司发生业务往来的所有顾客的数目和价值）埋单。下面是一些关于顾客维系的数据。[74]

- 获取一个新顾客的成本是取悦与维护现有顾客所花费的成本的5倍。要使已经满意的顾客产生转换行为，需要花费大量努力。
- 公司一般平均每年流失10%的顾客。
- 如果公司将其顾客流失率降低5%，其利润就会依行业不同而增加25%—85%。
- 顾客利润的增加主要来自延长老顾客的生命周期，主要原因是老顾客会增加购买、向别人推荐、对价格不敏感和减少服务的营运成本。

管理顾客基础 顾客盈利性分析和营销漏斗帮助营销人员决定如何管理在忠诚度、盈利性和其他方面都不同的顾客群体。[75]股东价值的驱动力之一是顾客基础的综合价值。成功的公司通过如下优化策略来增加价值：

- **减少顾客流失率。**甄选和培训有知识和提供亲切服务的员工，以回答顾客不同的购买问题，进而提高顾客满意度。世界最大的天然有机食品零售商Whole Foods以最好食品的承诺和员工的团队观念吸引了很多顾客。
- **延长顾客关系。**顾客和公司接触得越深，他越可能成为长期交易的顾客。曾经购买过本田的车主有近65%的人会再次购买本田。车主喜欢本田的安全声誉，这创造了更高的销售价值。
- **通过“钱包份额”**（share of wallet）、**交叉销售**（cross-selling）**和向上销售**（up-selling）**来**

提高每个顾客的成长潜力。[76] 用新产品和新机会从现存的顾客中提高销售量。哈雷戴维森（Harley-Davidson）不仅卖摩托车，也卖一些摩托车手的配饰（比如手套、皮夹克、头盔和太阳镜等）。哈雷代理商出售超过3000种服饰，有些代理商还提供试衣间。其他商号出售的特许商品范围从可以想象的物品（烈性酒酒杯、撞球台上的主球、Zippo牌打火机）扩展到了更加令人惊奇的物品（如古龙水、洋娃娃和手机）。

- **使低利润顾客变得更加有利可图或抛弃他们。**为了避免直接抛弃顾客，可以尽量鼓励他们购买更多的商品，或者减少一些特色和服务，或者让他们为一些低利润项目支付更高的费用。[77] 银行、电话公司、旅游代理公司现在都对曾经是免费的服务开始收费，以确保能够有最低的收益。公司还阻止那些盈利性有问题的潜在顾客进入。Progressive Insurance将那些盈利性差的潜在顾客过滤掉，留给竞争对手。[78]"免费"顾客不用付费或支付很低的费用，由真正付款的顾客来补贴"免费"顾客（平面媒体和网络媒体，求职、婚恋服务及购物中心都是如此），不过"免费"顾客可以发挥一种重要功能——直接或间接地产生一种社会网络效应。[79]
- **集中精力服务于高价值顾客。**可以用一些特殊的方法来对待最有价值的顾客。一些亲切的表示，诸如生日问候、赠送礼物，或邀请其参加特别的体育、艺术活动，都会向顾客发送一个强烈且积极的信号。

建立顾客忠诚

与顾客建立一种牢不可破的长期关系是每个营销人员的梦想，也是长期营销成功的关键所在。想要与顾客建立一种紧密关系的公司需要考虑很多方面（参见图5.5）。一些研究人员认为维系的建立活动包括增加经济效益、社会效益和建立结构性联系等方面的内容。[80] 下面的内容介绍了公司用来提高消费者忠诚度和维系度的三个重要工具。

图 5.5
建立牢固的顾客关系

- 为目标顾客创造优秀的产品、服务和体验。
- 让各部门人员都能参与顾客满意和顾客维系程序的规划与执行工作。
- 整合顾客声音，以捕捉顾客所表明和未表明的需要与欲望并将其融入企业决策中。
- 为每一顾客的需要、偏好、接触方法、购买频率和满意度等方面的信息建立一套容易使用的信息库。
- 使顾客能够很容易地找到适当的公司员工，以表达他们的感知和进行投诉。
- 评估熟客奖励计划与俱乐部营销方案的可行性。
- 启动奖励体系，表彰杰出员工。

与顾客互动 对于客户关系管理来讲，倾听顾客至关重要。一些公司建立了一套持续运作的机制让高层经理持续知晓顾客的回应。

- 迪尔公司（Deere & Company）的约翰迪尔（John Deere）牌拖拉机有很高的顾客忠诚度，在某些产品领域每年拥有将近98%的顾客维系率。该公司雇用一些退休人员去拜访流失顾客和现有顾客。[81]
- 海产食品商Chicken of the Sea的"美人鱼俱乐部"（Mermaid Club）有8万会员，会员是核心顾客群体，享有特别优惠、健康小贴士和特别照顾、新产品信息以及提供信息的电子时事通讯。作为回报，俱乐部成员为公司正在做的和计划做的事情提供一些有价值的反馈。成员的反馈能够帮助公司设计品牌网站，设计电视广告内容，起草包装上的文字和外观。[82]



来自美人鱼俱乐部的会员反馈帮助Chicken of the Sea提升了营销水平和对顾客的吸引力。

- 玩具公仔零售店熊熊工作室（Build-A-Bear Workshop）的“幼齿咨询委员会”（Cub Advisory Board）为其提供反馈和决策参考。委员会由20名8—12岁的儿童组成，这些孩子评论新产品创意并进行“举爪表决”（paws up or down）。店内的很多产品都来自顾客的创意。[83]

但倾听只是营销手段的一部分，成为顾客的拥护者，尽可能与顾客站在同一战线上，理解顾客的想法也同样重要。[84] USAA保险公司服务质量的传奇给公司带来行业最高的顾客满意度。USAA的用户经常提起的事情就是公司有多么关心顾客，甚至建议顾客不要购买并不需要的保险。由于存在着高度的信任，USAA拥有高度的顾客满意度以及广阔的交叉销售机会。[85]

开发顾客忠诚计划 公司能够采用的两个用以建立顾客忠诚的方法是熟客奖励计划和俱乐部营销计划。熟客奖励计划（frequency programs，简称FPs）就是给大量和经常购买产品和服务的顾客提供奖励。[86] 使用这种方法，有助于建立高顾客终身价值、顾客的长期忠诚并创造交叉销售机会。航空业、旅店业和信用卡业是最先使用熟客奖励计划的，现在很多行业都采用这种方法。例如，目前很多连锁超市针对某些特定商品提供会员卡，这种卡可以在特定的情况下提供一定的折扣。[87]

一般而言，最先引进熟客奖励方法的公司，特别是当竞争对手反应较慢时，公司会获益最大。当竞争对手有所反应时，熟客奖励方法就会变成所有实施熟客奖励计划的公司的财务负担，但是有些公司还是能够有效与有创意地经营与使用熟客奖励方法。[88]

许多公司设立了俱乐部会员计划。**俱乐部会员计划**（club membership programs）可以对每个购买某产品或服务的人开放，也可以面向特定群体或愿意支付少量费用的顾客。尽管开放型俱乐部更适于建立数据库以及从竞争对手那里吸引顾客，有限制条件的俱乐部会对建立长期忠诚度更为有效。会费与会员条件的限制可以防止那些贪图公司产品短期利益的顾客加入。这些俱乐部能够吸引并维系那些能给公司带来大宗业务的顾客。苹果的会员俱乐部就很成功。

苹　果

苹果公司一直鼓励苹果电脑的拥有者组成当地的苹果用户俱乐部。到2009年，它已经拥有了700多个俱乐部，每个俱乐部从会员人数不到30人到超过1000人，规模不等。这些用户俱乐部让拥有苹果电脑的顾客有机会学到更多电脑使用知识，交流思想，获得折扣。他们会赞助一些特别的活动及一些社区服务。用户浏览苹果网站可以找到就近的俱乐部。[89]

建立结构性联系 公司可以向顾客提供某种特定的设备或电脑链接，以帮助客户管理他们的订单、账单、存货等。由于这涉及高昂的资金成本、搜寻成本以及可能失去作为忠诚顾客所获得的折扣，顾客不会轻易进行品牌转换而购买其他公司的产品。例如，著名的药品批发商（McKesson）就是一个很好的例子。该公司在电子数据交换方面投资

了几百万美元，以帮助那些小药店管理存货、订单处理和货架空间。另一个例子是Milliken化工向它的忠诚顾客提供具有专用的软件程序、营销调研、销售培训和销售示范服务。

赢回流失顾客

不管所提供的产品特性如何，不管公司有多么努力，出现一些顾客减少购买或者是顾客流失是不可避免的。企业所面临的一项挑战是如何通过赢回流失顾客策略来重新吸引不满意的顾客。[90] 通常将从前的顾客重新吸引回来比寻找新顾客更容易（因为公司知道顾客的名字和购买史）。关键是要对现有顾客进行采访，对流失的顾客做问卷调查，经过分析后，只赢回那些有较强盈利潜力的顾客。[91]

顾客数据库和数据库营销

营销人员需要了解他们的顾客。[92] 为了了解顾客，公司需要收集顾客信息并且储存在专门的数据库中，以便今后进行数据库营销。**顾客数据库**（customer database）是将现有的、可接近的与可接触的每一顾客或潜在顾客的众多信息，以组织化的方式收集汇总成一个系统，以实现一些营销的目的，如产生顾客信息、挑选顾客信息、执行产品或服务的销售、维系顾客关系等。**数据库营销**（database marketing）是建立、维系与使用顾客数据库与其他数据库（产品、供应商、零售商数据库）的过程，以达到联系、处理与建立顾客关系的目的。

顾客数据库

许多公司将顾客邮寄名单与顾客数据库混为一谈。**顾客邮寄名单**（customer mailing list）仅仅是一组姓名、地址和电话号码。而顾客数据库则包含许多由顾客交易、注册信息、电话询问，以及与每个顾客的接触记录等所累积而来的信息。

一个理想的顾客数据库还应该包括顾客的过去购买信息、人口统计信息（年龄、收入、家庭成员、生日）、心理信息（活动、兴趣、观点）、媒体信息（喜欢的媒体）以及其他有用的信息。目录管理公司Fingerhut在其大众顾客数据库中拥有3000万个家庭的信息，每个家庭有大约1400条信息。

一个理想的**商业数据库**（business database）应当包括企业顾客的过去购买记录，过去购买的数量、价格、利润，采购团队成员的名单（包括他们的年龄、生日、爱好和喜欢的食品），现有合约的状态，在销售与服务顾客方面对其竞争优势与劣势的评估，以及相关顾客的采购实务、模式和政策。

例如，瑞士诺华（Novartis）制药在拉美的分厂保留了10万多个阿根廷农民的资料，知道他们在保护谷物时所购买的化学药剂，并根据不同的价值水平对其进行分类，且以不同的策略对待不同的顾客群体。

数据库和数据挖掘

聪明的公司收集每次顾客与公司任一部门接触的相关信息，不管那是一次顾客购买、电话咨询、在线咨询，还是邮寄现金退款卡。[93] 银行和信用卡公司、电话公司、目录营销人员，以及其他公司都会有很多与顾客相关的信息，这些大量的信息不仅包括地址和电话号码，还包括交易记录，以及经过整理的有关年龄、家庭规模、收入等人口统计信息。

这些数据由公司的联络中心收集并系统地储存在一个**数据仓库**（data warehouse）中，在数据库里营销人员能获得、查询和分析这些资料，对顾客个别的需要与反应做出一些合理的推论。电话销售人员可根据对顾客关系的分析结果来回应顾客的询问。

dunnhumby

dunnhumby 是一家英国调查公司，通过对忠诚计划数据和信用卡交易数据进行查漏补缺，已经提高了很多艰难度日的零售商的盈利能力。该公司还帮助零售巨头乐购调整针对忠诚顾客的代金券和折扣程度。dunnhumby 的分析发现乐购销售不畅的面包是很多顾客的“目标商品”，一旦找不到该商品，这些顾客就会去别的商店购物，于是，乐购没有取消该产品。其他美国客户包括 Kroger 超市、Macy's 百货和家得宝等也是如此。在一家大型的欧洲目录销售公司所做的研究中，dunnhumby 发现不同体型的顾客需要不同的衣服，他们购物的时间也不同：苗条的顾客喜欢在换季产品上市的初期购买，其他比较壮硕的顾客没有那么大胆，愿意多等一段时间来观察新产品是否时髦。[94]

通过**数据挖掘**（data mining），营销统计分析人员可从大量的资料中将有关顾客个人、流行趋势与不同细分市场等有用的信息挖掘出来。数据挖掘使用复杂的统计方法和数学方法，如聚类分析、自动交叉检验、预测建模和人工神经网络等。有些观察家认为专用数据库可以给公司带来显著的竞争优势。[95] 图 5.6 提供了更多例子。

图 5.6
数据库营销案例

Qwest 通讯 Qwest 每年对顾客进行两次筛选，以寻找那些有较高盈利潜力的顾客。公司的数据库中有许多顾客的通话记录，其中每一顾客就有 200 多条。通过检查顾客的人口统计资料，以及市话与长途电话的拨打次数或是否有语音留言，Qwest 能够估算每一顾客的潜在通话费用。然后公司就可以计算出每一顾客的通话预算。通过这方面的了解，Qwest 就可以精准地计算在每一顾客上的营销预算应当是多少。

皇家加勒比（Royal Caribbean）油轮 皇家加勒比为了填补客船上的空床，使用数据库找出适合的顾客提供“临时兴起”的航程游览产品以吸引顾客。公司将目标顾客集中在退休和单身人士身上，因为这些人是容易迅速作出决策的群体。如果能够降低空床率，则这一航程可以获得更多的利润。

Fingerhut 目录零售 Fingerhut 巧妙地应用数据库进行营销和建立关系后，这家目录公司成为了美国国内最大的直邮营销公司。Fingerhut 的数据库不仅有详细的人口统计资料，如年龄、婚姻状况、子女数量，还有顾客的爱好、兴趣、生日等。Fingerhut 基于每个顾客可能购买的产品寄送目录和报价单。Fingerhut 会推出定期与特别的促销活动，如年度抽奖、免费礼品以及延期付款等，它与顾客保持着持续的接触。现在，公司已经将数据库营销应用到网站经营上了。

玛氏（Mars）食品 玛氏不仅是糖果市场领头人，也是宠物食品的老大。在德国，玛氏通过与兽医联络以及在免费的刊物《如何照顾你的猫》(*How to Take Care of Your Cat*)上刊登广告的方式，收集了许多养猫家庭的资料。玛氏请索要这本刊物的人填写问卷，来了解受访者所养的猫的名字、年龄和生日。现在玛氏每年会给养猫家庭寄猫的生日卡、猫粮样品和玛氏品牌的折扣券。

美国运通（American Express） 在凤凰城的一个秘密的地方，一群警卫小心地看守着美国运通 5000 亿比特的数据，这些数据是关于其顾客如何使用公司 3500 万张绿卡、金卡和珀金卡的信息。美国运通也使用这个数据库来储存每月所邮寄的数百万张顾客账单中的每笔交易项目。

通常，公司可以从五个方面使用数据库：

1. **确定潜在顾客。**许多公司通过产品和服务的广告来增进销量。在广告中一般都会提供顾客回应的方式，如企业反馈卡或免费电话号码。公司利用顾客的反馈建立数据库。公司就可以在这个数据库中进行筛选，确认哪些是最佳的潜在顾客，然后向他们发函、打电

话或登门联系，努力把他们转变成真正的顾客。

2. **决定哪些顾客应当收到特别的产品或服务。**一般的公司在对其产品或服务实施销售、向上销售、交叉销售的时候，设立一些准则来描述打算购买其特定产品与服务的理想目标顾客。然后公司可从顾客数据库中搜索哪些顾客与理想顾客的特征最相似。在经过一段时间记录这些顾客的反应率后，公司就可以更精准地寻找目标顾客群。在与顾客完成一项交易后，公司使用一套自动的连续反馈系统来了解这些顾客的反应率：1 周后寄送感谢信；5 周后寄送新的产品介绍；10 周后（如果顾客没有回应）打电话给顾客并提供一项特别折扣。
3. **强化顾客忠诚。**公司通过记住顾客的偏好、发放适当的礼物、折扣赠券和有趣读物等，培养顾客的兴趣和热情。
4. **恢复顾客购买行为。**公司可以安装自动邮寄程序（自动营销），给顾客寄送生日贺卡或周年纪念卡、圣诞购物提示或淡季促销活动信息。该数据库可以帮助公司及时提供诱人的产品或服务。
5. **避免重大顾客失误。**曾经有一家大银行承认，由于没有很好地利用数据库而犯了一系列错误。其中的一个例子是，银行向一个未按期支付抵押贷款的顾客收取滞纳金，但银行忽略了这位顾客所掌管的公司是该银行的存款大客户。于是这位大客户断绝了与这家银行的往来。在第二个例子中，两名不同的银行职员同时致电一位想要办理房屋抵押贷款的客户，但两名职员提供不同的贷款利率。这两名业务人员并不知道已有同事联络过这位客户。在第三个例子中，银行给予一位重要顾客的特别优惠方案只相当于其他国家的标准服务。

数据库营销和客户关系管理的缺点

容易收集顾客数据的行业经常使用数据库营销，例如酒店、银行、航空、保险、信用卡和电话公司。其他在客户关系管理（CRM）上投资并占有优势地位的公司利用其数据库进行很多交叉销售和向上销售（例如通用电气和亚马逊），或者识别顾客的高度差异化的需求和价值。尽管有些包装产品公司已经开始使用数据库，如卡夫（Kraft）食品、桂格麦片（Quaker Oats）、Purina 宠物食品和纳贝斯克（Nabisco）饼干都为一些品牌建立了数据库，但总的来说这类公司使用数据库营销的频率较低。一些使用 CRM 获得成功的公司包括 Enterprise Rent-A-Car、Pioneer Hi-Bred Seeds、富达投资（Fidelity Investments）、雷克萨斯、Intuit 和 Capital One。[96]

我们已经介绍了数据库营销的优点，当然我们也需要了解数据库营销的缺点。下面是有效使用 CRM 要避免的五个问题：

1. **在一些情形下是不值得建立数据库的。**（1）公司的产品在顾客一生中只会购买一次（例如昂贵的钢琴）；（2）顾客不具备品牌忠诚度（有许多顾客摇摆的例子）；（3）单位销量价值微乎其微（例如棒棒糖）；（4）信息收集成本过高；（5）销售人员和最终买者没有直接联系。
2. **建立和维护顾客数据库需要在计算机硬件、数据库软件、分析程序、传播连接和技术员工方面做大量的投入。**收集正确的数据，特别是获得公司与单个顾客所有的互动数据非常困难。德勒咨询发现 70% 的公司使用 CRM 没有效果或者效果很小，因为：CRM 系统设计不好；过于昂贵；用户不能充分利用 CRM，或无法报告它的好处；合作者也忽略了 CRM 体系。有时候公司错误地关注顾客联系过程而没有改变相应的内部通讯结构和体系。[97]
3. **让公司里的所有人都以顾客为导向，并使用所获得的信息可能是困难的。**员工发现执行传统的营销比 CRM 简单得多。有效的数据库营销要求员工、经销商和供应商都接受管

理和参与培训。

4. **并非所有顾客都愿意与公司建立联系**。有些顾客可能最近才知道公司在收集自己的个人信息。网络公司应该向顾客解释其隐私政策，并且赋予顾客权利——有权拒绝公司储存自己的信息。欧洲国家不看好数据库营销，并且倾向于保护顾客私人信息。欧盟通过一项法律，其 27 个成员国应当限制数据库营销的成长。“营销洞见：行为定向惹出的争议”回顾了一些隐私和安全议题。
5. **CRM 背后的设想不总是对的**。[98] 购买量大的顾客通常知道他们对于公司的价值并且能用来获取更好的服务和更多的折扣，所以公司为之服务的成本并不低。忠诚顾客都期待和需求更多并讨厌公司收取全价。他们可能还会因为公司关注其他顾客而嫉妒。当 eBay 开始追求像 IBM、迪士尼和西尔斯这样的大公司，一些帮助 eBay 建立起品牌的小店家感到被抛弃了。[99] 忠诚顾客也不一定会成为最好的品牌大使。一项研究发现与态度忠诚得分高的顾客相比，那些行为忠诚得分高并且购买很多公司产品的顾客，在口碑传播上不够活跃，态度忠诚得分高者表达了对公司更高的承诺。

这样，数据库营销的好处通常伴随着明显的成本和风险，不仅体现在收集原始顾客数据上，也体现在保持和挖掘数据上。当数据库营销发挥作用的时候，数据仓库的产出比成本要高，但数据必须好，挖掘发现的东西必须有效并且能被顾客接受。

营销洞见　行为定向惹出的争议

行为定向（behavioral targeting）的兴起使得公司能够在网上追踪目标顾客的行为，并发现广告和目标顾客之间的最佳匹配。追踪个人的互联网使用行为依赖 cookies——这种技术随机分配储存在用户电脑硬盘上的数字、代码和数据，从中能够发现用户访问了哪些网站、花费多少时间、浏览了哪些产品或网页、输入了哪些搜索词句等等。

多数行为定向在谷歌、AOL 这样的大型网络公司或者类似的大型网络服务运营商的网站上进行。这些在线广告网络，例如 AdBrite（覆盖了 70000 多家网站），在与其相关的网站上使用 cookies 来追踪顾客的活动。新顾客在微软网站上注册 Hotmail 免费邮件时，会被要求输入公司或用户名、年龄、性别、邮政编码等。微软公司用这些数据与观察到的在线行为和顾客居住的地区特质来帮助广告商更好地理解是否应该与该顾客接触，以及在什么时间接触，如何接触。虽然微软必须认真保护顾客隐私——公司声称不会购买个人的收入历史——但还是可以给自己的广告客户提供行为定向信息。

例如，微软能帮助一个 DiningIn 的加盟商瞄准目标：在一个既定的范围内，把广告在上午 10 点之前发送给年龄在 30—40 岁之间的妈妈们，因为 10 点之后他们就要准备晚饭了。如果一个人点击了与车险有关的三个网站，之后访问了与车险无关的运动或娱乐网站，车险广告就可能会出现在后面的网站上。这能确保广告真正地出现在潜在顾客面前。微软声称行为定向能将访问者的广告点击率提高 76%。

行为定向的支持者认为这样顾客能看更多的相关的广告。因为广告越有效，广告收益就越多，从而支持网上的免费内容。到 2010 年，计划花在行为定向上的资金将增加 8.6%，达到 4400 万美元。

但是顾客能够明显感受到广告商的网上追踪。在 2009 年的一项调查中，约三分之二的受访者反对，年龄在 18—24 岁之间的受访者中有 55% 表示反对。三分之二的受访者认为法律应该赋予人们知情权，知道网站对他们的信息的掌握程度。政府监管者正在考虑行业自律是否足够，是否需要用法律来约束。

行为定向的支持者认为很多顾客并不真正了解不同的追踪行为，也不关心追踪行为究竟是怎么运行的。顾客对匿名性和隐私性问题反应过激，例如，在 2006 年 AOL 泄露了 650000 个用户的网上行为数据后，顾客要求调查 Facebook 和其他网络服务运营商获取的数据。

资料来源：Elisabeth Sullivan, "Behave," *Marketing News*, September 15, 2008, pp.12—15; Stephanie Clifford, "Two-Thirds of Americans Object to Online Tracking," *New York Times*, September 30, 2009; Jessica Mintz, "Microsoft Adds Behavioral Targeting," *Associated Press*, December 28, 2006; Becky Ebenkamp, "Behavior Issues," *Brandweek*, October 20, 2008, pp.21—25; Brian Morrissey, "Connect the Thoughts," *Adweek Media*, June 29, 2009, pp.10—11; Laurie Birkett, "The Cookie That Won't Crumble," *Forbes*, January 18, 2010, p. 32; Alden M. Hayashi, "How *Not* to Market on the Web," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp.14—15.

本章小结

1. 顾客是寻求价值最大化的。他们形成一个对价值的期望并付诸实践。购买者将从能提供最高顾客感知价值的公司那里购买产品，顾客感知价值是整体顾客利益与整体顾客成本之差。
2. 购买者满意度是产品认知绩效与购买者期望的函数。高满意度会带来高的顾客忠诚度，许多公司将今天的目标定位于总体顾客满意。对以顾客为中心的公司来说，顾客满意既是目标，也是营销工具。
3. 失去盈利性顾客会极大地影响公司利润。有人估算吸引一个新顾客的成本是维系一个现有顾客的5倍。因此，营销的一个主要工作是留住顾客。保持顾客的关键是关系营销。
4. 质量是一个产品或服务的全部特色和品质的总合，这些品质特色将影响产品满足各种明确的或隐含的需要的能力。营销人员在达成高水平的总体质量中起到关键作用，高水平的总体质量能让企业保持偿付能力并且盈利。
5. 营销经理必须计算顾客基础的顾客终身价值，以便理解盈利可能性。他们必须决定如何提升顾客基础的价值。
6. 公司在客户关系管理上变得越来越有技巧，客户关系管理把重点放在开发能吸引合适的顾客、维系合适的顾客，满足有价值顾客的个体需求方面。
7. 客户关系管理通常要求建立一个顾客数据库，并采用数据挖掘的方式来检测趋势、细分市场、发现个人需求。当然，也存在一些显著的风险。对此，营销人员一定要充分考虑。

营销应用

营销辩论　网上隐私与现实生活中的隐私

随着越来越多的公司实施关系营销和建立顾客数据库，隐私日益成为重要话题。顾客和公共利益群体正在仔细审视（有时甚至是批评）公司的隐私保护政策，同时日益关注网上信用卡使用的潜在被盗风险以及其他潜在的敏感和机密的财务信息的安全。另一些人则认为对网上隐私不必多虑，而且安全问题在现实世界中也同样大量存在。他们认为盗取信息的机会实际上到处都有，如何保护自己的权益在于消费者自己。

辩论双方

正方：网上隐私问题比现实生活中的隐私问题更严重。

反方：网上隐私问题与现实生活中的隐私问题没有不同。

营销讨论　顾客终身价值CLV的使用

让我们思考一下顾客终身价值。选择一个公司，说明你将如何使用定量公式表述这个概念。当一家公司完全信奉公司顾客资产概念及最大化顾客终身价值后，它将如何改变？

卓越营销　Nordstrom



Nordstrom是美国的高档百货连锁公司，2009年的销售额高达80亿美元。约翰·W.诺德斯特姆（John W. Nordstrom）最早开了个鞋店，并在若干年后发展成为时尚专业连锁店，销售高质量的名牌服装、服饰配件、珠宝、化妆品和香水。

最初，Nordstrom相信并且致力于提供最好的顾客服务，以及顶级的、高质量的产品。作为鞋业零售商，公司提供宽泛的产品线来最大程度地满足每个人的需求和价格支付点。在发展成为时装店后，仍然保留了这些目标。

今天，Nordstrom建立了顾客服务和顾客忠诚的标准。实际上，公司在顾客服务上的不同寻常之举仍然作为都市传奇流传甚广。最有名的是1975年，在Nordstrom买下一家名叫"Northern Commercial Company"的公司后，一位顾客来到Nordstrom的店里，想退掉一套并非在Northern Commercial购买的轮胎。尽管Nordstrom从来没有经营过轮胎，他们还是爽快地退货并当场返还现金。

和其他额外的顾客服务一样，Nordstrom的"无条件退货"政策一直保留到今天。它的销售代表给顾客寄感谢卡并由专人将产品送到顾客的家里。Nordstrom在收银处安装了一个工具，叫做"个人手册"（Personal Book）：销售代表登录并且找到顾客的特殊偏好，目的

是更好地将顾客的购物体验个人化。Nordstrom 还给顾客提供多重购物渠道，可以在网上选定商品，然后一个小时之内在店铺取货。

Nordstrom 的顾客忠诚计划——“时尚回报计划”（Fashion Rewards Program）根据顾客年度采购情况，给顾客发放四种不同的奖励。每年花费 10000 美元的顾客得到改制服装、免运费、一个 24 小时的时尚应急热线和私人礼宾服务。最高等级的顾客（每年花费 20000 美元）在购物期间还能拥有一个根据顾客身材预订好的更衣室，更衣室里还配有香槟、现场钢琴演奏，还可以免费获赠参加时装秀、度假活动的机会。

这一大手笔的顾客关注方案为公司带来巨大的收益。Nordstrom 作为奢侈品牌，不仅由于质量、信任、服务而繁荣了超过 100 年，而且在不景气的阶段其顾客忠诚度也没有下降。在 2008 年和 2009 年的经济危机中，许多顾客选择在 Nordstrom，而不是其竞争对手的店里购物，主要就是因为同公司良好的关系和无条件退货政策。

Nordstrom 现在经营着 112 个全产品线商店，69 个 Nordstrom Rack 结算商店，两家 Jeffrey Boutique 精品店和一家减价商店，并计划在下一个 10 年内开设 50 家新店。新店开张的时候，Nordstrom 会联系附近的社区，开一场晚会，请乐队现场表演，举行一场时装秀，并用购物体验来帮助当地慈善团体募捐。

随着 Nordstrom 的发展，公司保持了灵活性，并不断寻找新的工具和手段来深化和开发顾客与销售人员之间的关系。

问题

1. Nordstrom 还能如何持续地提供额外顾客服务，提高顾客品牌忠诚？
2. Nordstrom 最大的风险是什么？其最大的竞争对手有哪些？

资料来源：“Annual Reports,” Nordstrom.com；“Company History,” Nordstrom.com；Chantal Todé, “Nordstrom Loyalty Program Experience,” *DMNews*, May 4, 2007；Melissa Allison and Amy Martinez, “Nordstrom's Solid December Showing Suggests Some Shoppers Eager to Spend.” *Seattle Times*, January 7, 2010。

卓越营销 乐购



如果你问一位英国乐购（Tesco）连锁超市的顾客，20 世纪 80 年代初的购物体验如何，答案恐怕不会是“顾客友好”。在 1983 年，乐购开始对店铺和备货进行升级，但公司仍被看作薄利多销的低端店铺，远远落在像 Sainsbury's 那样的高端市场领袖后面。为了从后者手里争得市场份额，乐购需要转变公众对公司的看法。公司决定改进购物体验，突出公司形象的提升，采取了一系列的活动，以“把我们从这个行业的陈旧模式中提升出来”（正如 1989 年公司的简报中所说的那样）为主题。

1990—1992 年间，乐购提出了 114 项改进店铺质量的方案，包括增加婴儿更衣室、储存特殊商品如法国土鸡肉，并引进了一系列高质量产品。公司开展了一项名为“点滴皆有助益”（Every Little Helps）的活动，通过 20 个广告来宣传这些改进措施，每个广告都针对不同的方面“为顾客做对的事情”（doing right by the customer）。这些改进的结果是，到 1990—1995 年间，乐购吸引了 130 万位新顾客，这些新顾客推高了公司的销售额和市场份额，使得乐购在 1995 年超过 Sainsbury's 成为市场领袖。

之后，乐购引入了一项活动，这项活动使其日后成为了关于如何建立长期顾客关系的世界级案例：乐购的会员积分卡 Clubcard 可以提供折扣和为每一顾客量身定制一些服务。Clubcard 还是有力的数据收集工具。有了它，乐购能比对手更好地了解顾客购买模式和偏好。利用 Clubcard 的数据，乐购对每个顾客建立了基于其购物习惯的独特的“DNA 档案”。要建立这个档案，公司用了 40 多个维度来根据顾客的购买情况将产品分类，这些维度包括价格、尺寸、品牌、环保性、便利性、健康性。基于顾客的 DNA 档案，乐购的 400 万个顾客每个季度都能收到内容不同的 Clubcard 说明，这些说明包括有针对性的特别报价和其他促销信息。公司还在店内设立了服务台，安装了信息查询系统，拥有 Clubcard 的购物者可以从中得到定制的折扣赠券。

Clubcard 数据还帮助乐购更有效地进行商店经营。跟踪持有 Clubcard 顾客的购买情况可以帮助公司了解价格弹性以及设置促销时间表，这为乐购节省的费用超过了 5 亿美元。乐购使用顾客数据来决定每家店铺的产品范围和备货风格，甚至新店选址。在 Clubcard 推出的 15 个月内，公司便发放了 800 万多张卡，其中 500 万张是

经常使用的。Clubcard优化了顾客对公司的关注，并给乐购带来了比20世纪90年代初更大的成功。到1999年，公司在英国的市场份额提高到了15%，同一年被其他英国公司评选为不列颠最受欣赏的公司，并连续两年获得此殊荣。

接下来的几年，乐购继续应用顾客数据的制胜法宝来称雄英国零售版图，超越了超级市场业，发展为"大卖场"（bigbox），销售普通商品或者非食物商品。乐购不仅给那些喜欢在同一家店铺买齐所有东西的顾客提供了额外的便利，还提高了自身的获利能力，因为非食品商品的平均利润是9%，而食品是5%。到2003年，乐购的销售收入中近20%来自非食品，其销售的CD比Virgin Megastores销售得还多，其自有品牌Cherokee成衣系列是英国增长速度最快的品牌。

乐购还进行了广泛的顾客调查，通过电话和书面调研以及固定样本组调研来扩展其在日杂市场的地位。到2005年，公司在英国超市消费中占35%的份额，几乎是其主要竞争对手的2倍，占总零售额的14%。乐购还用相同的以顾客为中心的战略来扩展海外市场。2005年以来，乐购在14个国家开设了4300家门店，尤其集中于高速增长的亚洲市场。

乐购持续将其所提供的产品和服务差异化，旨在获得更多顾客。在20世纪90年代末，乐购推出了自己的网络服务公司Tesco Broadband，为家庭和企业提供互联网服务。在2000年后，公司与市场上已有的电信公司合伙开办了Tesco Mobile和Tesco Home Phone服务，现在有超过200万英国居民仍在使用。最近，乐购与苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）一起开设了金融业务——乐购银行。不仅如此，乐购还提供保险服务、牙医服务、音乐下载和金融服务。一位花旗集团的分析员说乐购"采取了据我所知其他零售商无法模仿的策略：同时服务所有的细分市场"。为此乐购已经将乐购品牌的商品分成了三个不同的定价范围："高档"（Finest）、"中档"（Mid-range）和"实惠"（Value）。另外，乐购依据位置和目标顾客，将商店分成六大类型，从最大到最小，这些店铺分别是Tesco Extra、Tesco Superstores、Tesco Metro、Tesco Express、One Stop和Tesco Homeplus。

对Clubcard忠诚计划的重视贯穿于乐购的大幅度扩张之中，不管是地理扩张还是产品扩张。不论是在乐购（Tesco Mobile、Tesco Home Phone、Tesco Broadband、Tesco Credit Card或Tesco Financial）还是在乐购的合作伙伴那里，顾客每次购物后都能在Clubcard里进行积分。在最近的世界范围的衰退中，乐购通过特别的忠诚促销，例如双倍积分，来刺激消费。在一项双倍积分促销当中，顾客每花1英镑，能得到2个积分。每100个积分，顾客能得到1英镑的购物券，可以用来购买任何乐购的产品或服务。

2009年，乐购的利润达到30亿英镑，销售额达到590亿英镑。今天，不论在销售额上还是市场份额（30%）上，它都是英国最大的零售商。从利润上来看，它是仅次于沃尔玛的世界第二大零售商。

问题

1. 乐购下一步该怎么走？在哪些地方能够成长？如何成长？应该锁定哪些顾客？
2. 乐购如何将顾客忠诚计划带入下一阶段？

资料来源：Richard Fletcher, "Leahy Shrugs Off Talk of a 'Brain Drain,'" *Sunday Times* (London), January 29, 2006; Elizabeth Rigby, "Prosperous Tesco Takes Retailing to a New Level," *Financial Times*, September 21, 2005, p.23; Laura Cohn, "A Grocery War That's Not about Food," *BusinessWeek*, October 20, 2003, p.30; "The Prime Minister Launches the 10th Tesco Computers for Schools Scheme," *M2 Presswire*, January 26, 2001; Ashleye Sharpe and Joanna Bamford, "Tesco Stores Ltd," paper presented at Advertising Effectiveness Awards, 2000; Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *Brand Spirit* (New York: John Wiley & Sons, 1999); Hannah Liptrot, "Tesco: Supermarket Superpower," *BBC*, June 3, 2005。



第6章
分析消费者市场

Chapter 6 Analyzing Consumer Markets

本章我们将讨论以下问题：

- **消费者特征如何影响他们的购买行为？**
- **影响消费者对营销方案反应的主要心理过程是什么？**
- **消费者如何制定购买决策？**
- **消费者如何偏离慎重而理性的决策过程？**



乐高推出了一系列活动来拉近与顾客（特别是那些粉丝型顾客）的距离。

营销的目的是要比竞争对手更好地满足目标顾客的需要和欲望。营销人员必须彻底理解消费者如何思考、如何感受和如何行动，并向每一个目标消费者提供明确的价值。

创始于丹麦 Billund 镇的乐高（LEGO）可能是率先采用大规模定制的品牌之一。只要曾经拥有过一套最基本的乐高积木，每个孩子都会用塑料块堆砌出独特的、令人惊叹的杰作。当乐高决定成为一个生活方式品牌并推出主题公园、服装、手表和电子游戏系列时，还有当它为了吸引更多女孩光顾品牌专营店而设计诸如 Clikits 手工艺套装等产品时，它却忽视了 5—9 岁男孩这一核心市场。当公司精简其产品组合以便突出核心业务时，骤减的利润导致几乎解雇了一半雇员。为了更有序地协调新产品活动，乐高将其组织结构更新为四个功能组，管理八个主要领域。其中一组负责支持客户社区并从中开发产品创意。乐高还创建了一个后来被更名为“乐高由我设计”（LEGO Design by ME）的网站，利用可免费下载的 Digital Designer 3.0 软件，顾客可以设计、分享并建造为自己定制的乐高产品。顾客的创意可以仅仅放在网站上与其他爱好者分享，或者，如果顾客想要将产品创意亲手用乐高积木搭建出来，那么软件会将所需零件列成表，并向美国康涅狄格州的乐高仓库发出订单。顾客可以索取分步骤拼搭指导说明书，甚至设计自己的零件包装盒。[1]

成功的营销要求公司对顾客充分了解与合作。全方位营销导向意味着彻底理解顾客，即对他们的日常生活和生活中所发生的变化要有 360 度的观察，这样才可确保以适当的方法向合适的顾客销售合适的产品。本章将探索个人消费者的动态购买行为；第 7 章将研究企业购买者的动态购买行为。

影响消费者行为的因素

消费者行为（consumer behavior）研究的是个人、群体和组织如何挑选、购买、使用和处置产品、服务、构思或体验来满足他们的需要和欲望的过程。[2] 营销人员必须充分理解消费者行为的理论和实践。表 6.1 简要描绘了美国消费者的基本行为。

消费者的购买行为受文化、社会和个人因素的影响。其中，文化因素的影响最为广泛和深刻。

文化因素

文化、亚文化和社会阶层对消费者购买行为具有非常重要的影响。**文化**（culture）是影响人的欲望和行为的基本决定因素。通过家庭和其他重要机构，一个在美国长大的儿童接触到的价值观是：成功、活力、效率、实效、进取、物质享受、个人主义、自由、人道主义和年轻朝气等。[3] 一个成长于其他国家的儿童可能对自身、与他人的关系和宗教仪式有着不同的看法。营销人员必须密切关注各个国家的文化价值观，用最佳的方法推销现有产品，并为新产品寻找市场机会。

每个文化都包含更小的**亚文化**（subculture）。通过亚文化可以对其成员进行更具体的识别和社会化。亚文化包括国籍、信仰、种族和地理区域。当亚文化足够强大和丰富时，公司通常设计特殊的营销计划来为之服务。

事实上，所有人类社会都存在***社会分层***（social stratification），经常以**社会阶层**（social classes）的形式体现。社会阶层是在一个社会中具有相对同质性和持久性的群体，他们按等级排列，每一阶层的成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。一种经典的划分方法将美国的社会阶层由下至上分为七个级别：（1）下下层；（2）下上层；（3）劳动阶层；（4）中间层；（5）中上层；（6）上下层；（7）上上层。[4]

在诸如服装、家具、娱乐活动和汽车等领域，各社会阶层成员显示出不同的产品偏好和品牌偏好。在媒体偏好方面，各阶层也不同：上层消费者通常偏爱书籍和杂志；下层消

表 6.1 美国消费者年鉴

支出

2009 年用于商品和服务的平均支出

	$	%
住房	$16920	34.1%
交通	$8758	17.6%
食品	$6133	12.4%
个人保险与退休金	$5336	10.7%
医疗	$2853	5.7%
娱乐	$2698	5.4%
服装及其服务	$1881	3.8%
现金捐赠	$1821	3.7%
教育	$945	1.9%
杂项	$808	1.6%
个人护理用品及其服务	$588	1.2%
酒精饮料	$457	0.9%
烟草产品与吸烟用品	$323	0.7%
阅读	$118	0.2%

所有权

拥有或租赁至少一辆车的家庭的百分比	77.0%
拥有住房的家庭的百分比	67%
拥有无贷款住房的家庭的百分比	23%

2008 年 25—54 岁拥有子女的雇员正常工作日的时间分配

工作与相关活动	8.8 小时
睡眠	7.6 小时
休闲与运动	2.6 小时
照顾他人	1.3 小时
饮食	1.0 小时
家务	1.0 小时
其他	1.7 小时

2009 年第一季度使用者月耗时：两岁以上的使用者每人花费的分钟数

	美国使用者人数	平均每天花费的分钟数
居家看电视	285574000	153 分
观看可回放电视	79533000	8 分
使用互联网	163110000	29 分
观看网上视频	131102000	3 分
手机用户观看手机视频	13419000	4 分

资料来源：Bureau of Labor Statistics，*Consumer Expenditure Survey*，www.bls.gov/cex；AC Nielsen，*A2 M2 Three Screen Report*，1st Quarter 2009，http：//blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/05/nielsen_threescreenreport_q109.pdf.

费者通常爱看电视。即使在同一种媒体上，如电视，上层消费者可能更喜欢看新闻和戏剧，而下层消费者可能偏爱真人秀和体育节目。此外，还存在语言差别，即广告文字和对话必须针对目标社会阶层。

社会因素

除了文化因素，消费者的购买行为还受到一系列社会因素的影响，如参考群体、家庭、社会角色与地位。

参考群体 一个人的**参考群体**（reference groups）是指对其成员的看法和行为存在直接或间接影响的所有群体。存在直接影响的群体被称为**成员群体**（membership groups）。某些成员群体是**主要群体**（primary groups），如家庭、朋友、邻居和同事，其成员之间较持续地且非正式地互动。人们还从属于**次要群体**（secondary groups），如宗教、职业和工会群体，其成员之间的关系一般更正式且互动的持续性较弱。

参考群体至少在三方面影响其成员。参考群体会迫使个人接受新的行为和生活方式，影响个人的态度和自我概念，还会制造从众压力，这可能会影响个人对产品和品牌的选择。人们还会受到非隶属群体的影响。一个人希望加入的群体被称为**渴望群体**（aspirational groups）；而一个人反对其价值观或行为的群体则叫做**疏离群体**（dissociative groups）。

当参考群体的影响较强时，营销人员就必须决定如何去拉近和影响群体中的意见领袖。意见领袖（opinion leader）是指对一个特定的产品或产品种类提供非正式建议或信息的人，例如哪个品牌最好，或如何使用某个产品等。[5] 意见领袖通常高度自信并善于社交，而且经常使用该产品种类。为了拉近意见领袖，营销人员会试图去识别他们的人口统计与心理统计特征，确定他们经常使用的媒体，并将信息直接传向他们。

像 Hot Topic 这样的服装公司都希望吸引多变而追求时尚的青少年市场。它们都一致地利用音乐来掌握意见领袖的风格和行为。

Hot Topic

Hot Topic 在美国 49 个州和波多黎各的购物中心拥有 600 多家店铺，它在时装上运用的反传统风格取得了巨大成功。这家连锁店还出售书籍、漫画、首饰、CD、唱片、海报和其他随身设备。Hot Topic 的宣传口号是"与音乐有关的一切"（Everything about the music），这体现出了它的经营理念：无论一个青少年是喜欢摇滚、流行朋克、emo 乐风、酸性说唱、锐舞、山地乡村摇滚，还是更加另类的音乐风格，Hot Topic 都准备了与他们口味相匹配的 T 恤。为了跟上音乐潮流，所有的 Hot Topic 员工，从首席执行官到痴迷音乐的销售人员（其中 80% 小于 25 岁），都经常参加各种新锐或老牌乐队的音乐会，追踪他们的穿着。每一个店铺看起来更像是校园里的学生活动中心——响彻着喧闹的音乐，黑色墙壁上的布告栏里张贴着音乐会传单和店员推荐的音乐精选。Hot Topic 还通过承办名为"Local Static"的非电子乐器的免费演出来展示地方乐队，并创建了一个与音乐有关的社会化网站——ShockHound.com。Hot Topic 能够捕捉到流行趋势并在 6 到 8 个星期内就推出新款的时尚服饰和绝无仅有的代表流行文化的商品，这要比那些利用国外供应商的传统竞争对手提前数月。[6]

Hot Topic 力争保持在其核心顾客所关注的潮流最前沿——尤其是在音乐方面。



家庭　家庭是社会上最重要的消费与购买组织，而且家庭成员构成了最有影响力的主要参考群体。[7] 在购买者生活中存在两种家庭类型。**原生家庭**（family of orientation）包括一个人的双亲和兄弟姐妹。每个人都从父母那里得到有关宗教、政治和经济等方面的引导，还有关于个人抱负、自我价值和爱情等方面的理解。[8] 即使购买者与其父母之间的相互作用已经减小，但父母对购买者行为的影响仍然很重要。近 40% 的家庭对汽车保险公司的选择与丈夫的父母相同。

对日常购买行为产生更直接影响的是**再生家庭**（family of procreation），即夫妻加上子女。在美国，一般夫妻在购物上的参与度由于产品类别不同而存在巨大差异。通常，妻子充当家庭的主要购物代理，特别是购买食物、杂货和服装等物品。现在传统的购买角色正在变化，营销人员们应该明智地将男性和女性都当作目标顾客。

对于汽车、度假和房产等贵重商品和服务，更多的是由夫妻双方共同做出决策。[9] 不过男人和女人对营销信息的反应不同。[10] 一项研究显示，女性看重与家庭和朋友的关系及联系，优先考虑的是人，而不是公司。然而，男性则更关注竞争，优先考虑的是行动。[11]

营销人员现在更直接地以女性为目标来开发新产品，如桂格的女士营养麦片和佳洁士的防蛀修护牙膏。2003 年，宣伟（Sherwin-Williams）专门针对女性市场推出了便于使用的 Dutch Boy 牌"拧开即用"型油漆。虽然其售价比传统金属包装的同一产品贵 2 美元，但这一新产品使公司的收入增加了 2 倍。[12]

购买模式的另一项改变是儿童与青少年购物金额的增加和他们所带来的直接与间接影响。直接影响来自孩子们的暗示、要求和需求，如"我想去麦当劳"。间接影响意味着父母了解这些品牌和产品的种类，不需要任何暗示或直接的询问就知道孩子的偏好，如"我猜杰克和艾玛想去麦当劳"。

一项研究表明，三分之二以上 13—21 岁的孩子左右或影响着某些家庭购买决策，如购买视听设备、软件和选择度假地点等。[13] 这些青少年每年的支出金额总计超过 1200 亿美元。据报告，为了确保买到合适的产品，他们听取朋友的建议，参考朋友的所作所为，也同样受到广告或商店里的销售人员的影响。[14]

电视对于拉近儿童有很大的作用，营销人员比以前更多地利用电视瞄准儿童市场，推出各种搭售产品——如迪士尼人物睡衣、特种部队玩具、仿真活动人、哈利·波特背包和《歌舞青春》(*High School Musical*) 玩具套装等。

孩子大约在 2 岁时，便能识别一些人物、标识和特定品牌。6—7 岁时，他们就可以区分广告与节目。8 岁左右就能理解广告的劝说目的。到了 9—10 岁时，他们就能觉察到产品与广告信息之间的不相符合之处。[15]

角色与地位　每个人都会加入许多群体——家庭、俱乐部及各类组织。群体经常会成为重要的信息来源，能够帮助确认行为准则。个人在群体中的位置可通过角色和地位来确定。**角色**（role）由一个人应该进行的各项活动组成。每一角色都伴随着一种**地位**（status）。主管营销的高级副总裁比销售经理地位高，而销售经理的地位比办公室职员高。人们购买的商品，往往反映着他们的地位和在社会中实际承担或渴望承担的角色。营销人员必须意识到产品和品牌有可能成为地位象征。

个人因素

购买者的决策也受到个人特征的影响，包括年龄和生命周期阶段、职业和经济状况、个性和自我概念、生活方式和价值观。因为许多个人特征对消费者的行为具有直接影响，营销人员必须仔细研究这些因素。看看"营销备忘：美国消费者小测验"，你本人的测试结果如何？

营销备忘 美国消费者小测验

以下是用来调查美国消费者态度的一些陈述。读完每句话，请分别估计 2009 年美国男性与女性会同意这句话的比例，选择 0% 到 100% 之间的数字，将你的答案填在右边的空格处。然后根据注释核对答案。*

陈　　述	消费者同意的比例	
	男性（%）	女性（%）
1. 与他人和睦相处比与众不同更重要。	______	______
2. 物质，如我开的车和住的房子，对我来说确实很重要。	______	______
3. 宗教信仰无法解决当今的诸多问题。	______	______
4. 商家关心的是向我销售已有的产品和服务，而不是提供真正适合我生活方式的东西。	______	______
5. 大多数时候，跟我打交道的服务人员并不关心我的需要。	______	______
6. 我希望有更清晰的准则来判断对与错。	______	______
7. 我不介意负担一定的债务。	______	______
8. 购买不熟悉的品牌是有风险的。	______	______
9. 我尽量即时享乐，不做长远打算。	______	______
10. 不管我多努力，也永远没有足够的时间去完成我需要做的事。	______	______

注：结果来自 2009 年的调研，其样本中的 4147 名应答者统计上可以代表所有的美国消费者。
资料来源：The Futures Company Yankelovich MONITOR（经许可后使用）。Yankelovich，Inc. 2009 年版权所有。

* 答案：

1. 男性 = 27%，女性 = 20%；2. 男性 = 47%，女性 = 39%；3. 男性 = 53%，女性=45%；4. 男性 = 72%，女性 = 66%；5. 男性 = 60%，女性 = 57%；6. 男性 = 47%，女性=45%；7. 男性 = 54%，女性 = 46%；8. 男性 = 49%，女性 = 46%；9. 男性 = 56%，女性 = 46%；10. 男性 =63%，女性 = 69%。

资料来源：The Futures Company/Yankelovich Monitor。Yankelovich，Inc. 2009 年版权所有。

年龄和生命周期阶段 我们对食物、服装、家具和娱乐的口味通常与年龄有关。消费行为时时受到**家庭生命周期**（family life cycle）以及家庭成员的数量、年龄和性别的影响。美国的家庭在不断分裂，由丈夫、妻子和两个孩子组成的传统的四口之家所占的比例比过去小得多。2008 年美国家庭的平均人数是 2.6 人。[16]

此外，**心理**（psychological）生命周期阶段也很重要。成年人在一生中都会经历一些"转变"或"过渡"的过程。[17] 在这些生命历程（如成为父母）中人们的行为不是固定不变的，而是随着时间改变。

营销人员还应该考虑到**人生大事或重大变迁**（critical life events or transitions）——如结婚、生子、患病、搬迁、离婚、参加工作、跳槽、退休、丧偶——都会引起新的需要。这些都能提醒服务供应商——银行、律师及婚姻、就业与丧葬咨询机构，他们可以提供帮助。例如，婚庆行业就吸引了一系列产品和服务的营销人员。

新婚夫妇

美国新婚夫妇结婚后第一年的家用支出总计大约 700 亿美元——而且他们在头 6 个月里的花销超过了现有家庭 5 年的支出！营销人员了解婚姻往往意味着两套不同的购物习惯，必须将品牌



新婚夫妇对很多企业来说是一个界定清晰且有吸引力的目标市场。

偏好合二为一。宝洁、高乐氏和高露洁棕榄公司纷纷推出“新婚套装”（Newlywed Kits），销售给申请结婚登记的夫妇。JCPenney 服饰则把“新人”（Starting Outs）作为其两个主要顾客群之一。众所周知，因为新婚夫妇的名字“贵重如金”，所以营销人员宁愿花钱以便得到新人名单，借此进行直接营销。[18]

职业和经济状况 职业也会影响消费模式。营销人员试图识别那些对其产品和服务比一般人更有兴趣的职业群体，甚至为特定职业群体定制产品。例如，电脑软件公司会为品牌经理、工程师、律师和医生设计不同的产品。

最近的经济衰退清楚地显示，经济状况对产品和品牌选择具有很大影响，这些经济状况包括：可支配收入（收入水平、稳定性及支配时间）、储蓄和资产（包括流动资产比例）、债务、借款能力和对支出与储蓄的态度。像 Gucci、Prada 和 Burberry 这样的奢侈品制造商易受经济衰退的影响。如果经济指标显示衰退，营销人员可以逐步对产品进行重新设计、重新定位和重新定价，还可以推出或重点营销打折品牌，继续向目标顾客提供价值。有些像 Snap Fitness 这样的公司随时准备利用有利或不利的经济状况而取得发展。

Snap Fitness

尽管一些健身连锁机构在经济衰退中历经挣扎——Bally Total Fitness 两次提出破产——而 24 小时营业的 Snap Fitness 实际上却扩大了俱乐部会员的数量，收入也翻了一番。其连锁专营店做到了这些，尽管仅向会员收取每月 35 美元的会费，取消会员资格的费用也很低。秘密是什么呢？“快速，方便，低价”（Fast，Convenient，Affordable）的口号体现了其不提供不必要服务的经营方式。其小型健身房——面积仅 2500 平方英尺——通常只有五台跑步机、两台定位自行车、五台椭圆健身机和称重设备。重要的是其设施简单——不设课程、水疗房、现场托儿服务或饮料吧。有淋浴间的俱乐部不多，而且多数雇员每星期只工作 25—40 小时。Snap Fitness 将目标市场面向 35—55 岁已婚并有子女的人群，这些人住在附近，而且工作繁忙，每天能去健身房的时间不超过一小时。[19]



剔除了花哨服务的 Snap Fitness 让自己在面对最近的经济衰退的时候处于一个理想的位置。

个性和自我概念 每个人的个性特征都会影响其购买行为。**个性**（personality）是指一组显著的人类心理特质，这些特质会导致对环境刺激做出相对一致而持久的反应（包括购买行为）。个性通常可以用自信、控制力、自主性、顺从性、社交能力、防范能力和适应能力等特质来描述。[20] 在分析消费者品牌选择时，个性是一个很有用的变量。品牌也具有个性，消费者可能会选择与自己个性相符的品牌。我们将**品牌个性**（brand personality）定义为一个特定品牌所具有的一组人类特质的组合。

斯坦福大学的珍妮弗·阿克（Jennifer Aaker）教授曾经对品牌个性做过研究，并识别出下列品牌特质：[21]

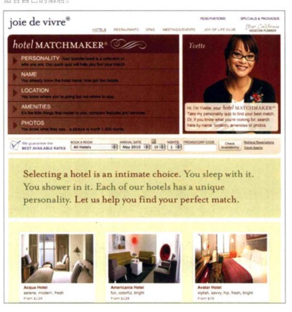
1. 真诚（sincerity）：脚踏实地的、诚实的、有益的和令人愉悦的；
2. 刺激（excitement）：勇敢的、生气勃勃的、富有想象力的和具现代感的；
3. 能干（competence）：可靠的、聪明的和成功的；

4. 达练（sophistication）：上流社会的和有魅力的；
5. 强硬（ruggedness）：喜爱户外活动的和坚韧不拔的。

阿克分析了一些著名品牌，发现它们当中很多都显示了某种明显的特质：李维斯是强硬的，MTV是刺激的，CNN是能干的，而金宝汤是真诚的。理论上，这些品牌会吸引拥有同样特质的消费者。一个品牌的个性也可能有多个属性：李维斯的个性同样也是有朝气的、叛逆的、可信的和美国化的。

一项跨文化研究探索了阿克量表在美国以外地区的适用性，发现五个因素中的三个在日本和西班牙适用，可是在西班牙和日本"平和"（peacefulness）都取代了"强硬"，而在西班牙"激情"（passion）取代了"能干"。[22] 对韩国的品牌个性研究揭示了两种特有的文化因素——"平易近人而讨人喜欢"（passive likeableness）和"支配地位"（ascendancy），这反映了韩国社会和经济体系中儒家价值观的重要性。[23]

消费者经常选择和使用的品牌是在个性上与他们的**现实自我概念**（actual self-concept）（我们实际上如何看待自己）相一致的品牌，虽然也可能会根据**理想自我概念**（ideal self-concept）（我们希望如何看待自己）甚或**社会自我概念**（others' self-concept）（我们觉得别人如何看待自己）来选择。[24] 这些自我概念对公共消费品的影响比对私人消费品的大。[25] 另一方面，高度自我审视的消费者——对别人如何看待自己比较敏感的消费者——更有可能会选择那些在个性上符合消费趋势的品牌。[26] 最后，消费者通常有着多重自我（比如严肃的专业人士，同时可以是充满关爱的家庭成员，也可以是喜欢享乐的人），这些多重自我是在不同的情况下或在不同的人群中所唤起的不同侧面的自我。有些营销人员精心地将品牌感受结合起来去表达品牌个性。下面来看看旧金山的 Joie de Vivre 连锁是怎样做的。[27]



连锁精品酒店 Joie de Vivre 的每处地产都独具特色。此外，它们还推出了一个在线配对服务，可以帮客人找到最适合自己的酒店。

Joie de Vivre

Joie de Vivre Hospitality 餐饮酒店连锁在旧金山地区经营着一系列精品酒店、餐馆和度假村。每处地产的独特装潢、新奇设施和主题风格都多多少少借鉴于流行杂志。例如，Hotel del Sol——一个改建的汽车旅馆，黄色外观，被缠绕着节日彩灯的棕榈树包围着——被描述为"似乎是《玛莎·斯图尔特生活》（*Martha Stewart Living*）与《岛屿》（*Islands*）两本杂志的混搭"。而 Phoenix 酒店的风格则像《滚石》（*Rolling Stone*）杂志一样，是"爱冒险的、时髦的、不敬的、独特的和有朝气的"。Joie de Vivre 的目标就是根据为每家酒店选择的五个词的定位，为顾客提供相应的感官体验。精品的概念意味着酒店提供的服务更具人情味，比如枕头上放着的是维他命，而不再是巧克力了。甚至在线个性匹配程序还可以帮助客人找到最合适的旅馆。现在，Joie de Vivre 在旧金山湾区拥有数量最多的独立酒店资产。

生活方式和价值观 来自相同的亚文化群、社会阶层和职业的人们也可能有着不同的生活方式。**生活方式**（lifestyle）是一个人在世界上的生活模式，表现为其活动、兴趣和看法。在与环境互动的过程中，生活方式可以全面地描绘一个人。营销人员竭力寻找其产品

与不同生活方式群体之间的关系。例如，电脑制造商或许发现大多数购买者是注重成就感的，因此将其品牌更加明确地面向成就型生活方式的群体。下面是一个被营销人员最新注意的生活方式趋势的例子。

乐活族

关心环境，希望产品的生产不破坏生态环境，并愿意花钱去促进个人的健康、发展与潜力的消费者称为“乐活族”（LOHAS，lifestyles of health and sustainability）。据估计19%或4100万的美国成年人属于乐活族或“文化创新类”（Cultural Creatives）。[28] 乐活族的产品市场包括有机食品、节能家电和太阳能电池板、另类医疗、瑜伽音像制品和生态旅游。这些产品总共占有约2090亿美元的市场。表6.2将乐活族的人口统计特征细分成六个市场，分别估计了其规模和感兴趣的产品与服务。

受金钱约束或时间约束的消费者有时会形成不同的生活方式。以受金钱约束的消费者为目标市场的公司会制造低成本的产品和服务。通过吸引节俭的消费者，沃尔玛已经成为了世界上最大的公司。“天天低价”的战略已经使沃尔玛从零售供应链中获利数百亿美元，同时由于商品廉价，购物者也节省了大量开支。

那些缺少时间的消费者更倾向于**多任务处理**（multitasking），同时做两件或者更多的事情。他们更愿意付钱请别人去完成任务，因为他们的时间比金钱更宝贵。以他们为目标市场的公司会为这些人群制造方便的产品和服务。

以时间受限消费者为目标市场的某些产品类别的公司，特别是食品加工类，必须注意这些消费者都幻想着可以不受时间约束。营销人员将这些既图方便又愿意亲自下厨的顾客定义为“追求便利与参与的细分市场”（convenience involvement segment）。[29]

表6.2 乐活族的细分市场

细分市场	细分市场
个人健康	**自然的生活方式**
自然的有机产品	室内外家具
营养产品	有机清洁用品
综合型医疗保健	节能灯
膳食补充剂	社会变迁慈善活动
“身心灵”养生产品	服装
美国市场：1180.3亿美元	**美国市场：**106亿美元
绿色建筑	**替代交通**
房屋认证	混合动力型车
节能装置	生物柴油燃料
环保地板	合伙用车方案
可再生能源系统	**美国市场：**61.2亿美元
木材替代品	
美国市场：500亿美元	
生态旅游	**替代能源**
生态旅游	可再生能源贷款
生态探险	绿色定价
美国市场：241.7亿美元	**美国市场：**3800亿美元

资料来源：经LOHAS许可转载，http://www.lohas.com。

Hamburger Helper

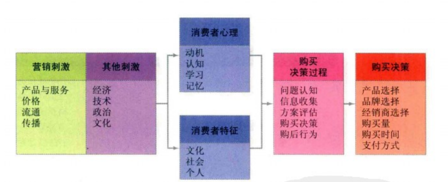
在经济萧条时期，一种便宜的、配有面粉和调味料的混合料包 Hamburger Helper 于 1971 年上市。研制这一产品是为了快速而低成本地处理肉类以供家庭食用。据估计 44% 的家庭晚餐准备时间少于 30 分钟，还面临来自快餐店的免下车服务窗口、餐厅外送服务和食品杂货店的半成品菜肴的强有力竞争，Hamburger Helper 的前景似乎不容乐观。然而，市场调研人员发现有些顾客对速度最快的微波炉烹饪不感兴趣，他们还是很想体验自己做饭的乐趣。事实上，平均而言，他们情愿自己动手至少用一只锅并花 15 分钟去准备一顿饭。为了能够吸引这个细分市场，Hamburger Helper 的营销人员不断推出新调料，力求迎合不断变化的消费者口味趋势。不足为奇，在最近的经济衰退中，该品牌 2009 年的销售额上升了 9%。[30]

消费者的决策也受**核心价值观**（core values）影响，核心价值观是形成态度与行为的信念体系。核心价值观比态度或行为更深入，它基本上决定着人们的长期决策与需求。根据价值观确定目标消费者的营销人员认为，如果能吸引人们的内在自我，就有可能影响他们的外在自我，即他们的购买行为。

主要心理过程

理解消费者行为的起点是图 6.1 所示的刺激—反应模型。营销和环境的刺激进入消费者的意识，接着，一套反映消费者特征的心理过程导致了决策过程和购买决策。营销人员的任务就是弄清从受到外部营销刺激到最终购买决策之间，在消费者的意识中到底发生了什么。四个关键的心理过程——动机、认知、学习和记忆——从根本上影响着消费者的反应。[31]

图 6.1
消费者行为模型



动机：弗洛伊德、马斯洛、赫茨伯格

在任何时候，我们都有许多需要。一些需要是源于生物的（biogenic），是由生理的紧张状态引起的，例如饥饿、口渴或身体不适。而另一些需要则是源于心理的（psychogenic），是由心理的紧张状态引起的，例如渴望认同、尊重或归属感。当需要达到一定强度而驱使我们去采取行动时，需要就会变成**动机**（motive）。动机既具有方向性——我们选择一个目的而非另一个，也具有强度——我们以或多或少的精力去追求目的。

最著名的人类动机理论有三种，即弗洛伊德（Sigmund Freud）、马斯洛（Abraham Maslow）和赫茨伯格（Frederick Herzberg）的理论，这三种动机理论对消费者分析和营销战略提供了不同的指导。

弗洛伊德的理论 弗洛伊德认为形成人们行为的心理因素大部分是无意识的，一个人不可能完全理解自己的动机。当一个人考察某特定品牌时，他或她不仅会对清楚表达的品牌性能作出反应，也会对那些往往不会清楚意识到的因素有所反应，如产品的形状、大小、重量、材质、颜色和品牌。一种称为**阶梯**（laddering）的技术让我们能够从一个人的工具性动机追踪至其最终内在动机。然后，营销人员就可以决定开发何种程度的信息和诉求。[32]

动机研究者经常会召集几十位消费者对其进行深入访谈，来发掘那些由产品引发的更深层次的动机。他们会运用各种各样的**投射技术**（projective techniques），如字语联想法、句子完成法、图像解释法和角色扮演法。这些技术大多是由定居在美国的维也纳心理学家迪希特（Ernest Dichter）开发的。[33]

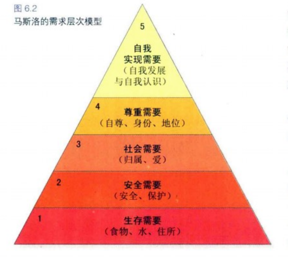
今天，许多动机研究者仍然沿用弗洛伊德的传统解释。卡尔伯特（Jan Callebaut）界定了一项产品可以满足的不同动机。例如，威士忌能够满足人们对社交娱乐、社会地位或者消遣的需求。不同的威士忌品牌需要从动机方面定位于这三种诉求之一。[34] 另一位动机研究者克洛泰尔·拉帕耶（Clotaire Rapaille）则致力于破解产品行为背后的“密码”。[35]

克莱斯勒

当克莱斯勒决定推出一款新轿车时，它早已做了大量传统的市场调研，这些调研显示美国消费者想要的是低油耗、安全性能高和低价的车型。然而，克莱斯勒仅通过定性研究发现，被文化人类学家克洛泰尔·拉帕耶称为“密码”（the code）的正是人们赋予特定产品的无意识的含义。首先，访问员扮演“外星来客”的角色，请求受试者帮助他们了解被调查的产品。然后，受试者讲述关于产品的故事，最后，在一项放松性练习之后，他们写出了对该产品的第一次体验。通过这种方法，克莱斯勒发现那些一个模子倒出来的轿车完全没有利用顾客的无意识密码。克莱斯勒利用这些调研提供的信息，克莱斯勒最终制造了一款新车——PT Cruiser。由于它与众不同的制动引擎设计，这款轿车成为美国近年来推出的最成功的车型之一。[36]

马斯洛的理论 马斯洛试图解释人们为何在特定时间受到特定需要的驱动。[37] 马斯洛认为：按照迫切性程度从低到高，人的需要有层次地列为生存需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要（参见图6.2）。人们会尽量先满足最重要的需要，然后再去满足次重要的需要。例如，一个饥寒交迫的人（第一需要）不会对最近艺术圈发生的新鲜事感兴趣（第五需要），也不会在意别人是如何看待他的（第三或第四需要），甚至都不在乎他呼吸的空气是否洁净（第二需要）；但是当他得到足够的水和食物时，次重要的需要就会突显出来。

图6.2
马斯洛的需求层次模型



赫茨伯格的理论 赫茨伯格提出了动机双因素理论，该理论对**不满意因素**（dissatisfiers，引起不满意的因素）和**满意因素**（satisfiers，引起满意的因素）进行了区分。[38] 只消除不满意因素是不足以激发购买的，产品必须具有满意因素。例如，不附带质保单的电脑就可能成为一个不满意因素。可是即使有了产品质保单也不一定就会形成满意因素或引发购买动机，因为质保单并不是电脑产品的真正满意因素。操作简易性才有可能是。

赫茨伯格的动机理论有两层指导意义。第一，卖家应该尽可能消除不满意因素（如糟糕的培训手册或糟糕的服务政策）。尽管这些因素不能保证卖出商品，但是它们却能轻易地毁掉交易。第二，卖家必须认清市场上产品的主要满意因素和购买动机，并据此提供适当的产品。

认知

一个有动机的人随时准备行动，而如何行动则受其对环境认知的影响。在营销中，认知比事实更重要，因为认知影响消费者的实际行为。**认知**（perception）是指一个人选择、组织并解释接收到的信息，以形成对外部世界有意义的描绘的过程。[39] 认知不但取决于物理性刺激，而且还依赖于刺激物与周围环境的关系和个人所处的状况。一个人可能认为一个说话很快的推销员咄咄逼人而且不真诚，而另一个人却可能认为该推销员很聪明而且有帮助。每个人对这个销售员的反应可能有所不同。

人们会对同一刺激物产生不同的认知，这是由于三种认知过程：选择性注意、选择性扭曲和选择性保留。

选择性注意 注意力是指对某些刺激物分配的处理能力。有意注意力是具有目的性的注意力；无意注意力是由某人或某事引起的注意力。据估计，普通人每天要接触 1500 多条广告或品牌信息。因为我们不可能注意所有这些信息，我们会将多数刺激物筛选掉，这个过程称为**选择性注意**（selective attention）。选择性注意意味着营销人员必须努力引起消费者的注意。而真正的挑战在于掌握人们会注意哪些刺激物。下面是一些研究结果：

1. **人们更有可能注意那些与当前需要有关的刺激物。**一个有购买电脑动机的人会注意电脑广告，而不大可能注意 DVD 的广告。
2. **人们更有可能注意那些他们期待的刺激物。**在一家电脑商店内，你更有可能注意电脑产品，而不是收音机，因为你并不期望这家商店会出售收音机。
3. **人们更有可能注意跟一般刺激物相比有较大差别的刺激物。**在电脑报价单上，你更有可能注意一则减价 100 美元的电脑广告，而不是只减价 5 美元的广告。

尽管我们筛掉很多刺激物，但还是会受到很多意想不到的刺激物的影响，例如，来自邮件、电话或销售员的意外报价。为了使产品不被过滤掉，营销人员在推销产品时，应该尽力引起消费者的注意。

选择性扭曲 即使刺激物能被注意到，其被注意的方式也不见得总是信息传达者想要的。**选择性扭曲**（selective distortion）是指按照先入之见来解读信息的倾向。消费者经常会扭曲信息，以使其符合之前自己对产品和品牌的信念和预期。[40]

一项对产品口味的“盲试”充分展示了消费者品牌信念的力量。在测试中，请两组消费者品尝一种产品，其中一组不知道产品的品牌，而另一组知道。尽管品尝的是完全一样的产品，但两组给出的意见却总是不同！

消费者对于有品牌标识和无品牌标识的同一产品给出不同的意见，这一定是因为他们的品牌和产品信念（通过过去的体验或品牌营销活动等方式形成）以某种方式改变了他们的产品认知。这样的例子其实从任何产品上都能找到。[41] 当 Coors 啤酒将其产品的标识从“宴会啤酒”（Banquet Beer）更改为“原味纯生”(Original Draft) 时，尽管产品配方没有任何变化，但消费者却声称该产品的味道改变了。

当消费者将中立的或模糊的品牌信息扭曲为积极的信息时，选择性扭曲对于拥有强势品牌的营销人员来说是有利的。换而言之，某咖啡的味道似乎更好，某轿车开起来似乎更平稳，某家银行的排队等候时间似乎更短，这些都取决于品牌。

选择性保留 我们大多数人不会记住太多接触到的信息，但的确会保留支持我们态度与信念的信息。由于**选择性保留**（selective retention），我们可能会记住自己喜欢的产品的优点，而忘记竞争品牌的优点。选择性保留同样对强势品牌有利。这也解释了为什么营销人员需要不断地重复发送信息，这是为了确保他们的信息不会被忽视。

潜意识认知 选择性认知机制需要消费者的主动参与和思考。向上年纪者销售扶手椅的营销人员多年来一直感兴趣的一个问题就是**潜意识认知**（subliminal perception）。他们主张营销人员应该把隐藏的、潜意识的信息植入广告或者包装上。消费者并不会意识到这些信息，但消费者的行为却受其影响。尽管心理过程确实包括许多微妙的潜意识作用，[42] 但是没有证据支持营销人员能够系统地控制消费者的潜意识，尤其是无法改变其相当重要或根深蒂固的品牌信念。[43]

学习

我们在行动的时候，就是在学习。**学习**（learning）是指由经验改变行为的过程。尽管大部分学习都具有偶然性，但是人类行为大都来源于学习。学习论者认为，学习是通过驱动力、刺激物、诱因、反应和强化几者之间的相互作用而形成的。两种流行的学习研究方法是经典条件反射法和操作性（工具性）条件反射法。

驱动力（drive）是指激励行动的一种强烈的内在刺激。**诱因**（cue）是指那些决定一个人何时、何地及如何做出反应的次要刺激。假设你买了一台惠普电脑。如果你的亲身经历证实这台电脑是值得的，那么，你对电脑和惠普的肯定性反应也随之加强。在此之后，你想再买一台打印机，也许你会认为惠普公司既然能生产最好的电脑，就也能生产最好的打印机。换言之，你将你的反应推广（generalize）到类似刺激物上。推广的相反倾向是**辨别**（discrimination）。辨别意味着我们已经学会了分辨一系列同类刺激物的差异，并能据此调整自己的反应。

学习理论告诉营销人员，他们可以通过把学习与强烈驱动力联系起来、运用刺激性诱因和提供积极强化等手段来建立对产品的需求。一家新公司可以采用跟竞争对手相同的驱动力并提供相似的诱因从而进入市场，因为购买者更有可能将品牌忠诚转向与之相类似的品牌（推广）。公司也可以设计一个具有一套不同驱动力并提供强大诱因的品牌，来促使购买者转向他的品牌（辨别）。

当学习取决于消费者对结果（一次糟糕的购物经历是源于劣等的产品还是由于消费者没有正确地遵循使用说明？）所作的推论或解读时，一些研究人员更赞成采用主动性的认知方法。**趋乐偏见**（hedonic bias）是指人们把成功归功于自己而把失败归咎于外在因素的一种普遍倾向。因此，消费者更有可能把过错归咎到产品上而并非他们自己，这就迫使营销人员必须把产品的功能认真地标注在精心设计的外包装和标签、指导性的广告和网页等之上。

情感

消费者的反应不总是认知的和理性的；多数反应是感性的并且可以唤起不同的情绪。一个品牌或产品可能令消费者感到骄傲、兴奋或自信。一则广告可能带来愉悦、反感或疑惑。

下面这两个近期的例子，可以用来说明情感对消费者决策的作用。

- 多年来，专业海绵床垫的龙头企业 Tempur-Pedic 公司利用著名的专题广告片来展示：即使人们在床上蹦蹦跳跳，放在他们生产的床垫上的葡萄酒杯也不会泼溅。为了制造更强烈的情感联系，2007 年该公司开始进行更为广泛的媒体宣传活动，其间将其产品定位为



Woolite 的宣传广告强调保持女装造型的情感价值。

一种健康品牌以及“身心的夜间理疗”。[44]

- 2009 年，利洁时（Reckitt Benckiser）与宝洁分别对其产品 Woolite 牌和汰渍牌洗衣液开展广告宣传活动，它们的策略并不是针对产品的功效，而是情感联系和挑战。根据研究显示，1/3 的职业女性发现在过去的一年中，她们曾经把某些衣服洗坏，于是利洁时公司同时在网店和实体店中为 Woolite 洗衣液展开名为“保持美观”（Find the Look，Keep the Look）的宣传，试图在消费者心目中留下“不伤衣物，保持艳丽，省钱省心”的印象。根据洗衣粉不仅能用来洗涤的信念，宝洁公司为其新产品——全效汰渍洗衣液打造的形象是，能够维护衣物并且保持衣物的七项美观指标，其中包括形状、柔软度和洁净。[45]

记忆

认知心理学家将记忆分为**短期记忆**（short-term memory，短暂储存的容量有限的信息）和**长期记忆**（long-term memory，持久储存的容量基本无限的信息）。所有在生活中积累的信息和经验都可以成为我们的长期记忆。

关于长期记忆结构，最广为接受的观点认为我们会形成某种联想模型。[46] 例如，**联想网络记忆模型**（associative network memory model）将长期记忆视为由一系列节点和链组成。储存信息的**节点**（node）由强弱程度不同的**链**（link）连接起来。任何形式的信息都可以被储存在这种记忆网络中，包括文字的、视觉的、抽象的和情境的信息。从一个节点扩展激活到另一个节点的过程决定着我们能够检索到多少信息和在特定情况下哪些信息能被真正回忆起来。当我们将外部信息进行编码（如当我们读到或听到一个单词或词组）或者从长期记忆中取回内部信息（如当我们想到某一概念）时，记忆中的一个节点就会被激活，这个被激活的节点如果与其他节点的关联性足够强烈，则其他节点也会被激活。

在这个模型当中，我们可以将消费者的品牌知识看作一个存在诸多关联的记忆中的节点。这些关系的强度与结构决定了我们能够回忆起的关于品牌的信息。**品牌联想**（brand association）包括所有与品牌节点相关联的与品牌有关的想法、感觉、认知、印象、经验、信念和态度等。



图 6.3 假想企业 State Farm Insurance 的心理地图

我们可以把营销看作一个方法，这个方法确保消费者拥有产品和服务体验以便形成合适的品牌知识结构并且储存在记忆中。像宝洁这样的公司，喜欢创建能够描绘消费者特定品牌知识的心理地图，该图形展示的是由营销方案引发的消费者与品牌之间的一些重要联系，以及这些联系的强度、消费者的偏好程度和独特性。图 6.3 展示了一个非常简单的心理地图，用来强调一个假想的消费者对于保险公司 State Farm Insurance 的品牌信念。

记忆过程 记忆是一个富有建设性的过程，因为我们不能完整精确地记住信息和事件。通常我们只记住一些点滴和碎片，并凭借已知的其他信息添补缺少的部分。“营销洞见：如何深入人心”提供了一些实用的窍门，营销人员从中可以学到如何确保他们的构思——公司内部或外部的——能被记住并产生影响。

记忆编码（memory encoding）解释了信息是怎样和在哪里进入记忆的。在记忆中形成的联系的强度取决于在编码过程中我们所处理的信息量（例如，关于这一信息我们思考了多少）以及处理方式。[47] 一般来说，在编码过程中越关注信息的意义，在记忆中形成的联系会越强烈。[48] 一项实地的广告调研表明，多次重复播放的涉入程度低、说服力低的广告，与播放次数不多但涉入程度和说服力都很高的广告相比，前者对销售产生的影响比后者要小。[49]

记忆提取（memory retrieval）指的是信息怎样从记忆中被取回。以下三点对于记忆提取至关重要。

1. 记忆中其他产品信息的出现会产生干扰作用，使我们视而不见或难以理解新的信息。当同一产品类别存在很多竞争对手时（如航空业、金融服务业和保险业），一个营销挑战

营销洞见 如何深入人心

借鉴马尔科姆·格拉德韦尔（Malcolm Gladwell）在《引爆点》(*The Tipping Point*）一书中首次提出的一个概念，奇普·希思（Chip Heath）和丹·希思（Dan Heath）兄弟开始探索到底是什么能让一个构思在受众的心中根深蒂固。考查了不同来源（包括都市传奇、阴谋理论、公共政策授权和产品设计）的许多构思之后，他们发现所有伟大的构思都具有六个特征，可以整理为首字母缩略词“SUCCES”：

1. **简洁**（simple）：抓住核心，一语中的。采纳一个想法并进行提炼，删除所有非实质性的东西。例如，“西南航空就是便宜。”（Southwest Airlines is THE low-fare airline.）
2. **意外**（unexpected）：出奇制胜，吸引注意力。Nordstrom 的顾客服务名扬四海，因为这家公司出乎意料地超出了顾客已有的高期望，不仅帮助顾客购买，还关注顾客的个人状况：开会前为顾客熨烫衬衫，顾客购物时为他们暖车，即使商品是从 Macy's 百货买来的，也会为顾客提供礼品包装。
3. **具体**（concrete）：确保任何构思都能被容易地领会并记住。波音公司成功地设计了 727 机型，因为公司为数以千计的工程师确定了一个非常具体的目标——飞机必须能承载 131 人，能从纽约直飞至迈阿密，能在 LaGuardia 机场的 4-22 跑道上降落（该跑道不能用于大型飞机）。
4. **可信**（credibility）：构思要有可信性。印度的隔夜快递服务公司 Safexpress 用如下案例成功克服了一个宝莱坞电影制片厂对其快递能力的质疑：在最近一部哈利·波特小说发行当天早上 8 点之前，公司将 69000 本书送至了全国各地的书店。
5. **情感**（emotion）：帮助人们重视构思。关于反对吸烟广告的研究表明，诉诸情感的广告比以事实为基础的广告更具说服力而且更加难忘。
6. **故事**（stories）：利用讲故事的方法让人们使用一个构思。研究再次显示，叙述能够引起心理刺激，可视化事件能令以后的记忆和学习变得更容易。

希思兄弟认为伟大的构思是凭借这些特征创造出来的，而不是凭空产生的。赛百味（Subway）快餐的广告活动就是个例子。广告中的主角是一个叫 Jared 的人，他每天吃两个赛百味三明治，在三个月后体重就减了 100 磅。这则广告使赛百味的销售额在一年后就增加了 18%。按照希思兄弟的观点，这个构思在以上所有六个方面的得分都很高。

1. 简洁：减肥。
2. 意外：通过吃快餐来减肥。
3. 具体：通过每天吃两个赛百味三明治来减肥。
4. 可信：有证为凭的减重 100 磅。
5. 情感：战胜棘手的体重问题。
6. 故事：个人讲述每天吃两个赛百味三明治是如何不可思议地减肥。

资料来源：Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick, Why Some Ideas Survive and Others Die* ...（New York: Random House, 2007）; Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*（New York: Little, Brown and Company, 2000）; Barbara Kiviat, "Are You Sticky?" *Time*, October 29, 2006; Justin Ewers, "Making It Stick," *U.S. News & World Report*, January 21, 2007; Mike Hofman, "Chip and Dan Heath: Marketing Made Sticky," *Inc*, January 1, 2007。

在于消费者会混淆不同的品牌。

2. 从接触信息到编码信息之间的时间间隔通常只会造成信息逐步衰减。认知心理学家认为，记忆是非常持久的，所以，一旦信息被储存在记忆当中，它的关联强度衰退得很缓慢。[50]
3. 信息可能存在于记忆中，但没有适当的线索或提示未必能够被回想起来。正是由于提示线索的作用，超市或零售商店里的营销活动才如此重要——如使用产品包装或者迷你布告栏。它们所包含的信息或产品广告以及出现在商店外的其他信息所提供的暗示，都是消费者决策制定时的主要决定因素。

问题认知

信息搜寻

方案评估

购买决策

购后行为

图 6.4
消费者购买过程的五阶段模型

购买决策过程：五阶段模型

前面讨论的基本心理过程对于消费者的实际购买决策有重要的作用。[51] 表 6.3 列出了营销人员应该提出的关于消费者行为的一些主要问题，即谁（who）、什么（what）、何时（when）、哪里（where）、如何（how）和为什么（why）。

明智的公司试图全面了解顾客的购买决策过程，包括他们学习、选择、使用甚至处理产品的所有经历。[52] 营销学者开发了一个购买决策过程的“阶段模型”（参见图 6.4）。消费者会经历五个阶段：问题认知、信息搜寻、方案评估、购买决策和购后行为。显然，购买过程早在实际购买发生之前就开始了，并且购买之后其影响还会持续很久。[53]

消费者的购买并非总是依次经过全部五个阶段，他们可能越过或颠倒某些阶段。当你要购买惯常使用的牙膏品牌时，你会跳过信息搜寻和评估，从需要直接进入购买决策阶段。但是，图 6.4 提供了一个很好的参考框架，因为当消费者完全参与一项购买活动时，该框架考虑了所有可能的因素。[54] 稍后，我们还将在本章考查其他计划性较弱的消费者决策方法。

问题认知

购买过程开始于消费者意识到问题或需要，这个需要可以由内在或外在刺激所触发。

表 6.3 理解消费者行为
谁购买我们的产品和服务？
谁制定产品购买决策？
谁影响产品购买决策？
购买决策是怎样做出的？哪些人担任哪些角色？
顾客购买什么？哪些需要是必须满足的？
为什么顾客会购买某个特定品牌？
他们到哪里去购买产品或服务？
他们什么时候购买？是否存在季节性因素？
顾客如何认知我们的产品？
顾客对我们产品的态度如何？
哪些社会因素可能影响购买决策？
顾客的生活方式是否影响他们的决策？
个人或人口统计因素怎样影响购买决策？

资料来源：基于 George Belch and Michael Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 8th ed.（Homewood, IL: Irwin, 2009）中的图 1.7。

内在刺激，即人的一种正常需要——饥饿、口渴、性等，上升到临界点就会成为一种驱动力。需要也可能由外在刺激引起。一个人可能羡慕朋友的新车或者看到夏威夷度假的电视广告，这些都能激发购买欲望。

营销人员需要从消费者处收集信息，并识别出能引起消费者特定需要的环境因素。然后，营销人员就可以开发令消费者感兴趣的营销战略。尤其对于奢侈品、度假套餐和娱乐产品等的随意性购买来说，营销人员需要强化消费者的购买动机，这样消费者才会认真考虑是否购买。

信息搜寻

令人惊讶的是，消费者经常搜集有限的信息。调查表明，对于耐用品而言，半数的消费者只逛一家店；对于家电，只有30%会注意一个以上的品牌。我们可以将搜寻的参与水平分为两种：中等的搜寻状态称为**加强注意**（heightened attention），在这种搜寻水平下，一个人更易于接受产品的信息；在下一水平，这个人可能会进入**主动信息搜寻**（active information search），他会寻找资料，给朋友打电话，上网和去店铺了解产品。

信息来源 消费者的主要信息来源分为四种：

- **个人来源**：家庭、朋友、邻居、熟人；
- **商业来源**：广告、网站、推销员、经销商、包装、展示；
- **公共来源**：大众媒体、消费者评级机构；
- **经验来源**：处理、检查和使用产品。

以上这些信息来源的相对数量和影响随着产品的类别和购买者的特征而变化。通常，消费者获取的大部分产品信息来自商业来源，即营销人员所控制的来源。然而，最有效的信息通常来自个人或经验来源，以及属于独立权威的公共来源。

每个信息来源对于购买决策会起到不同的影响作用。商业来源一般起告知的作用，个人信息来源起判断或评价的作用。例如，内科医生经常通过商业来源了解新药品，但会通过向其他医生咨询来进行评价。

搜寻的动态过程 通过收集信息消费者熟悉了一些竞争品牌及其特性。图6.5中的第一个方框列出了现有品牌的**全体组**（total set）。而个别消费者只熟悉其中一部分，即**知晓组**（awareness set）。其中，只有某些品牌能满足最初的购买标准，即**可供考虑组**（consideration set）。当消费者收集了更多信息之后，只有少数品牌能够成为强有力的竞争者，即**选择组**（choice set）。消费者从选择组中进行最终购买。[55]

营销人员需要识别导致消费者作出决策的产品属性的层次，以便理解不同的竞争力和这些不同品牌组形成的方式。这个识别层次的过程叫做**市场分割**（market partitioning）。数年以前，大多数购车者首先选择制造商，然后选择其某个分部的车型（**品牌主导型层次**）。购车者可能喜欢通用汽车，然后在通用汽车产品里选择雪佛兰。如今，许多购车者首先决定想要买哪国生产的汽车（**国别主导型层次**）。他们首先考虑买辆德国车，然后选择奥迪，最后决定买奥迪A4。

属性的层次还能揭示顾客细分市场。首先考虑价格的购买者是价格主导型；首先决定车型（运动型、载客型、混合动力型）的购买者是车型主导型；首先选择品牌的是品牌主导型。车型/价格/品牌主导型的消费者形成一个细分市场；质量/服务/车型主导型则形成另一个细分市场。每个细分市场在人口统计、心理统计和媒体统计方面都具有不同的特征，并且他们决策过程中的知晓组、可供考虑组和选择组也存在差异。[56]

图6.5说明公司必须制定相应的战略，让品牌进入潜在顾客的知晓组、可供考虑组和选择组。如果一个食品店主首先根据品牌来摆放酸奶，如达能和Yoplait，然后再根据不同

图6.5
消费者决策过程中相继考虑的品牌组

口味对每个品牌进行陈列，那么顾客往往会从同一品牌中选择口味。可是，如果所有的草莓酸奶放在一起，然后是香草口味的，依此类推，那么顾客可能先挑选想要的某个口味，然后再从这一口味中挑选喜欢的品牌。澳大利亚超市中的肉类是按照烹调方式来陈列的，并且店家使用很多描述性标签，例如“10分钟即好带调料烤牛肉”。结果是澳大利亚人购买的肉的种类比美国人多得多，因为美国人是从按照种类来陈列的肉品中进行选择的，如牛肉、鸡肉、猪肉等。[57]

公司还必须识别消费者选择组中有哪些其他品牌，以设计适当的具有竞争力的诉求。另外，营销人员应该识别消费者的信息来源并评估它们的相对重要性。询问消费者得知该品牌的途径，之后又得到了什么信息，以及各种不同信息来源的相对重要性，这样会帮助公司向目标市场进行有效的传播。

方案评估

消费者怎样处理众多竞争性品牌的信息，并做出最后的价值判断呢？不是所有的消费者或是同一消费者的所有购买情况都采用同一评估过程。评估过程有多种，目前最流行的模型认为消费者主要是有意识而理性地形成判断。

一些基本概念有助于我们理解消费者的评价过程。首先，消费者试图满足某些需要。其次，消费者从产品解决方案中追求特定利益。第三，消费者认为每个产品是各种不同属性的组合，这些属性都具有提供特定利益的不同能力。消费者感兴趣的属性依产品而不同，例如：

1. **旅馆**：位置、清洁度、气氛、价格；
2. **漱口水**：颜色、效力、杀菌能力、味道/口味、价格；
3. **轮胎**：安全性、胎面寿命、行驶质量、价格。

消费者最为关注哪些属性能够带来自己所寻求的利益。我们通常根据产品属性和利益对于不同消费者群体的重要性来细分市场。

信念和态度 通过实践和学习，人们获得了信念和态度。它们接下来影响人们的购买行为。**信念**（belief）是指一个人对某些事物所持有的描绘性观点。与信念同样重要的概念是**态度**（attitude），指一个人对某些事物或观念长期持有的好或坏的评价、情感上的感受及行动倾向。[58] 人们几乎对所有的事物都持有态度，如宗教、政治、服装、音乐、食物等。

态度使人们形成一种心境：喜欢或不喜欢某事物，亲近或疏远它。态度使人们对相似的事物产生相当一致的行为方式。态度可以节省精力和脑力，所以很难改变。作为常规，公司最好使其产品符合消费者的既有态度，而不要试图去改变态度。然而，如果消费者的信念和态度过于负面，公司就必须采取更严肃的措施。利用一则颇具争议的比萨广告，达美乐比萨以激进的手段来试图改变消费者的态度。

意识到消费者持有的信念已经积重难返，达美乐推出了一个激进的广告活动来改变自身的品牌形象。



达美乐比萨

以外送速度而非比萨味道而知名的达美乐（Domino's）快餐店，决定正面解决消费者对它的负面感知问题。一项主要的传播方案采取了纪实性电视广告的形式。广告开始时的情景是，达美乐总部的员工正在查阅顾客焦点小组的反馈信息。这些信息有书面的，也有摄录的，其中包括一些辛辣而恶毒的评论，比如，“达美乐比萨的面饼吃起来像硬纸板”和“调味酱的味道就像番茄酱”。接着，总裁多伊尔（Patrick Doyle）在镜头中宣称这些结果是不可接受的。之

后，达美乐的厨师和经理在广告中露面。他们在实验厨房里宣告已经更新和改良了他们的比萨，现在的调味酱味道更加浓郁，乳酪组合口味更重，并且使用了香料和大蒜口味的面饼。当该公司承认其实他们排名第二的比萨多年来一直质量较差时，许多批评家都目瞪口呆。其他人则反驳说，新的产品配方和不落俗套的广告旨在改变消费者广泛持有的、难以改变的负面产品信念，因为这个问题正在拖垮该公司，急需果断的行动。多伊尔将消费者的反应概括为“这则广告有人不喜欢，但大多数人喜欢，这就足矣。”[59]

期望—价值模型 消费者通过属性评估程序来形成对不同品牌的态度，并建立一组关于各个品牌在各个属性上的信念。[60] 态度形成的**期望—价值模型**（expectancy-value model）假定消费者根据属性的重要性建立正面的或负面的品牌信念，从而评估产品和服务。

假设琳达将其选择组缩减至四个品牌的笔记本电脑（A、B、C、D）。再假定她对四种属性感兴趣，即内存容量、图像显示能力、大小与重量以及价格。表6.4显示了她对每个品牌的每个属性的评分，这就是她的品牌信念。如果某一品牌的电脑在所有指标上都优于其他品牌，我们就能预测琳达会选择这台电脑。然而，正如通常的情况，她的品牌选择组包括具有不同吸引力的品牌。如果琳达最看重内存容量，她就会买C电脑；如果她想要最好的图像显示能力，她就会买A电脑，依此类推。

如果知道琳达分配给四种属性的权重，我们就可以更准确地预测她的选择。假定琳达对电脑内存容量分配的权重是40%，图像显示能力是30%，大小与重量是20%，价格是10%。将她的权重乘以她对每台电脑各个属性的信念，根据期望—价值模型，我们就可以得到琳达对每台电脑的感知价值。经计算得到以下感知价值：

A电脑 = 0.4（8）+ 0.3（9）+ 0.2（6）+ 0.1（9）= 8.0

B电脑 = 0.4（7）+ 0.3（7）+ 0.2（7）+ 0.1（7）= 7.0

C电脑 = 0.4（10）+ 0.3（4）+ 0.2（3）+ 0.1（2）= 6.0

D电脑 = 0.4（5）+ 0.3（3）+ 0.2（8）+ 0.1（5）= 5.0

根据上面的期望模型公式，就可以预测琳达会最喜欢A电脑，因为它的感知价值最高（8.0）。[61]

假设大多数笔记本电脑的购买者都是以相同的方式形成偏好。那么，假如B电脑的营销人员在了解这一点后，就可以采用下列策略来刺激消费者对B品牌产生更大兴趣：

- **重新设计电脑**：这种策略称为*实际再定位*（real repositioning）。
- **改变品牌信念**：尝试改变消费者对品牌的信念称为*心理再定位*（psychological repositioning）。

表6.4 某消费者关于笔记本电脑的品牌信念

笔记本电脑	属性			
	内存容量	图像显示能力	大小与重量	价格
A	8	9	6	9
B	7	7	7	7
C	10	4	3	2
C	5	3	8	5

注：每一属性的评分为从0至10，其中10代表该属性的最高水平。然而，价格的指标与其相反，即10代表最低价格，因为消费者偏好低价而不是高价。

- **改变对竞争品牌的信念**：这种策略称为*竞争性定位弱化*（competitive depositioning），这在消费者错误地以为竞争对手品牌质量比实际更好时才有意义。
- **改变权重**：营销人员可以试图劝说购买者对于其品牌的优势属性给予较重的权数。
- **唤起对被忽视属性的注意**：营销人员可以设法使购买者重视被忽略的属性，例如风格或处理速度。
- **改变购买者的理想标准**：营销人员可以试图说服购买者改变其对一种或多种属性的理想水平。[62]

购买决策

在评估阶段，消费者会在选择组的各种品牌之间形成偏好，也可能形成对最喜欢的品牌的购买意图。当实施某项购买意图时，消费者可能做出五种购买子决策：品牌决策（品牌 A）、经销商决策（经销商 2）、数量决策（1 台电脑）、时机决策（周末）和支付方式决策（信用卡）。

消费者选择的非补偿性模型 期望—价值模型是一种补偿性模型，一个产品的感知优点可以弥补其感知缺点。但是消费者经常会借助被称为**经验法则**（heuristic）的“心理捷径”，这是常识对消费者决策过程的一种粗略估计。

运用消费者选择的**非补偿性模型**（noncompensatory models），正面和负面的属性因素并不一定会彼此抵消。孤立地评估属性使消费者更容易做出决策，但是如果消费者仔细研究过大量细节之后，这也很可能使他作出完全不同的选择。我们在这里强调三种选择法则：

1. **联合考虑法则**（conjunctive heuristic）：消费者会为每一属性设定一个最低可接受标准，并且会选择第一个满足所有属性最低标准的品牌。例如，如果琳达决定所有属性的评分都必须在 5 分以上，她会选择 B 电脑。
2. **词典排序法则**（lexicographic heuristic）：消费者会选择在他认为最重要属性上得分最高的品牌。根据这个决策原则，琳达会选择 C 电脑。
3. **按属性排除法则**（elimination-by-aspects heuristic）：消费者会比较不同品牌的同一个属性，而选择该属性的概率与其重要性正相关，并排除其属性不满足最低可接受标准的品牌。

我们的品牌知识或者产品知识、可选品牌的数量与它们之间的相似性、时间压力和社会情境（如向同侪或老板申明理由的需要）都会影响我们是否和怎样使用选择的经验法则。[63]

消费者并非一定只使用一种选择法则。例如，他们可能使用一种非补偿性选择模型，如使用联合考虑法则，将可选品牌减少到能够处理的数量，再对剩余品牌进行评估。20 世纪 90 年代英特尔公司的 Intel Inside 活动之所以能够轻而易举地成功，就是因为它使得该品牌成为很多消费者的首要最低可接受标准——他们只购买装有英特尔处理器的个人电脑。那时领先的个人电脑制造商，如 IBM、戴尔和 Gateway，除了支持英特尔的营销策略外，别无选择。

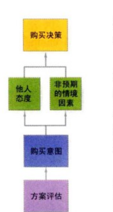


图 6.6
可选方案的评估与购买决策之间的步骤

干扰因素 即使消费者已经完成品牌评估，通常仍有两项因素会在购买意图与购买决策之间产生干扰，如图 6.6 所示。[64] 第一个因素是*他人态度*（attitudes of others）。他人态度的影响取决于两件事：（1）他人对我们偏好的品牌所持的否定态度的强度；（2）我们遵从他人期望的动机。[65] 他人的否定态度越强烈，并且与我们的关系越密切，我们就越有可能调整自己的购买意图；反之亦然。

与他人态度有关的是信息媒体所起的评价作用。例如，美国《消费者报告》（*Consumer*



每年都有像《鬼影实录》那样的叫座影片，通过观众正面的口碑营销获得了票房成功。

Reports）杂志对各种产品和服务提供的公正的专家点评；J.D. Power 信息服务公司对汽车、金融服务和旅游产品与服务提供的基于消费者意见的评级；专业的电影、书籍和音乐的评论；在亚马逊等网站上的顾客书评；以及人们利用日益增加的聊天室、布告板和博客等，对各种产品、服务和公司进行的评论。

消费者毫无疑问受这些外界评价的影响，小成本制作的电影《鬼影实录》(*Paranormal Activity*）的成功便可以证明。这部电影的制作成本只有 15000 美元，却在 2009 年获得了超过 1 亿美元的票房，这完全要归功于大量来自观众的好评和许多网站上的正面口碑。[66]

第二个因素是**非预期的情境因素**（unanticipated situational factors），这些因素可能会突然出现并改变购买意图。琳达有可能丢掉工作，也可能更加迫切地想要购买其他产品，或者店里的销售人员可能令她失望。偏好甚至购买意图都不是完全可靠的购买行为的预测因素。

消费者改变、延迟或取消一项购买决策的决定在很大程度上受到一种或多种**感知风险**（perceived risk）的影响：[67]

1. **功能风险**：产品功能没有达到期望；
2. **身体风险**：产品威胁使用者或者其他人的身体健康；
3. **财务风险**：产品物非所值；
4. **社会风险**：购买该产品让人觉得尴尬；
5. **心理风险**：产品影响使用者的心理健康；
6. **时间风险**：产品的故障成为找到另一个令人满意的产品所需付出的机会成本。

这些感知风险的严重程度随着所涉及的金钱数额、属性的不确定性程度和消费者的自信水平而变化。消费者通常用来降低风险的不确定性和减少其负面结果的方法包括，取消购买决策、从朋友那里收集信息和产生对知名品牌及其质保的偏好。营销人员必须了解这些会引起消费者感知风险的因素，并且为消费者提供信息和支持，以降低这种风险。

购后行为

购买后，消费者可能会注意到产品的某些特性令人不悦，或听说一些其他品牌的优点，这时消费者便会经历某种失衡，并且会去注意那些支持其购买决策的信息。营销传播应该提供一些信念和评价来加强消费者的选择，并帮助他们对原先购买的品牌留有好感。因此，营销人员的工作并非在消费者购买后就结束了。他们必须跟踪调查消费者的购后满意度、购后行动和产品的购后使用与处置。

购后满意度 满意度取决于期望和产品感知性能之间的接近程度。[68] 如果产品感知性能低于期望，消费者会**失望**（disappointed）；如果达到期望，消费者会**满意**（satisfied）；如果超过期望，消费者会**开心**（delighted）。这些感觉会影响顾客是否再次购买该产品并形成他们对产品的口碑。

期望与性能之间的差距越大，不满意程度就越大。此时，消费者的应对方式就会开始起作用。当产品存在瑕疵时，有些消费者的期望与产品感知性能之间的差距将扩大，从而提高不满意程度；有些产品则会缩小这一差距，从而降低不满意程度。[69]

购后行动 对产品满意的消费者更有可能再次购买该产品，并且往往会向他人称赞该品牌。而不满意的顾客可能会丢弃或退还该产品，或者寻求能够确认产品高价值的信息。

他们可能会采取公开行动——向公司投诉、找律师或向其他群体（如行业、私人或政府机构等）投诉，也可能会采取个人行动——决定停止购买该产品（exit option，**退出权**）或告诫朋友（voice option，**发言权**）。[70]

第5章曾描述了为了建立长期品牌忠诚而设计的客户关系管理（CRM）计划。与购买者进行购后沟通可以减少退货量和订单撤销量。例如，电脑公司可以写信给新的购买者，祝贺他们选择了一台令其满意的电脑，或者在广告中列出对品牌感到满意的使用者。也可以为了改进产品而征求顾客的意见，列出便利的维修服务点。还可以制作简明易懂的产品使用手册，或者向使用者送出载有介绍新型电脑的文章的杂志。此外，还可以提供良好的渠道以便快速解决顾客投诉。

购后使用与处置 营销人员们还应该跟踪调查购买者如何使用和处置产品（参见图6.7）。影响销售频率的一个主要因素是产品的消耗率——购买者消耗产品的速度越快，他们就会越早回到市场上再次购买。

消费者可能不会足够迅速地更换产品，因为他们会高估产品寿命。[71]让消费者加速更换的一项策略是利用节假日、特殊事件或一年当中的特定时段来开展产品更换活动。欧乐B（Oral-B）电动牙刷就曾经在夏令时开始时发起牙刷的促销活动。另一项策略是向消费者提供更恰当的信息，这些信息是关于：（1）消费者第一次使用产品或需要更换产品的时间，或（2）产品当前的性能级别。电池内置的测量器会显示剩余的电量；牙刷的刷毛颜色能显示什么时候刷毛已经磨损；以及诸如此类的方法。也许，提高使用频率最简单的办法就是，当获悉实际使用频率比所建议的低时，说服消费者更频繁地使用产品是有益处的，这样可以克服一些潜在的障碍。

如果消费者丢弃了产品，营销人员需要了解他们是怎样处置它的，特别是那些会破坏环境的产品，如电池、饮料罐、电子设备和一次性尿布等。被丢弃的产品也有可能带来产品机会：像Savers这样的高级服装店每年转售的二手服装的总重量达25亿磅*；Diamond Safety公司购进经过细磨的旧轮胎，然后制造成运动场的地面覆盖物并进行销售；还有，寻常的薯条生产商会扔掉部分马铃薯，而品客薯片则不同，它将整个马铃薯制成脱水薄片，将其卷起来之后再切成条状。[72]

Savers将一些人不要的衣服卖给另外一些人——而价格当然是具有诱惑力的。



对消费者决策制定的调节作用

消费者历经决策制定各个阶段的方式和路径取决于若干因素，包括介入程度和多样化搜寻水平等。

低介入的消费者决策制定 期望—价值模型假设，当面对营销刺激时，消费者会进行高程度的**消费者介入**（consumer involvement），或参与和主动信息处理。

佩蒂（Richard Petty）和卡乔波（John Cacioppo）提出的**推敲可能性模型**（elaboration likelihood model）是一个颇具影响力的关于态度形成与改变的模型，该模型描述了消费者在低度介入和高度介入的状态下是怎样作出评估的。[73]模型解释了两种说服途径：一种是**中央路线**（central route），即态度的形成或改变是源于消费者对最重要的产品信息进行的大量认真而理性的思考；另一种是**边缘路线**

* 合约113万吨。——编者注

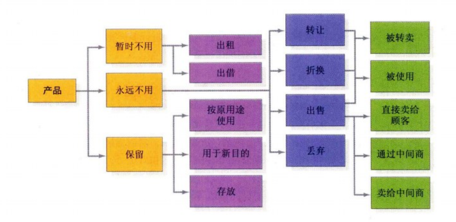


图 6.7
顾客怎样使用或处置产品

(peripheral route)，即态度的形成或改变并非基于充分的思考，而是源于消费者根据正面或负面的边缘线索所形成的品牌联想。消费者的**边缘线索**(peripheral cues)包括名人的宣传、可靠的信息来源，或者任何可以引起正面感觉的事物。

只有具有充分的动机、能力和机会时，消费者才会采取中央路线。换句话说，消费者必须仔细地评估一个品牌，掌握必要的品牌和商品或服务的知识，并且拥有充足的时间和适当的环境。缺少任何一个条件，消费者便会采取边缘路线进行决策，考虑的是更多的外在因素，而不是关于产品本身的重要信息。

许多产品的购买是在消费者低度介入并且品牌间没有显著差别的情境下完成的。购买食盐就是个很好的例子。如果消费者总是购买同一个品牌的食盐，那只是出于习惯，而非强烈的品牌忠诚。据证明，对于大多数价格低廉、经常购买的产品，消费者的介入程度都很低。

营销人员可以使用四种方法将低度介入产品转变为高度介入产品。首先，可以将产品与某个引人注意的问题联系起来，如佳洁士将牙膏与防止蛀牙相联系。第二，可以将产品与某种个人状况相联系，例如，果汁生产商开始添加钙等维生素来增强产品的营养价值。第三，也可以设计广告来激发关于个人价值观或自我防御的强烈情感，例如，麦片制造商开始向成人宣传麦片对于心脏健康的益处以及延年益寿并享受天伦之乐的重要性。第四，可以为产品增加某个重要属性，例如，通用电气灯泡推出了"柔白"款。上述策略充其量可以将消费者的介入程度从低度提高到适度水平，但不一定能将购买行为推进到高度介入的行列。

如果无论营销人员做什么，消费者购买决策的介入程度仍然很低，他们就可能采取边缘路线。营销人员必须向消费者提供一个或更多的正面线索，以令消费者确信他们的品牌选择是正确的，比如利用频繁的广告、醒目的赞助和有力的公关来增强品牌熟悉度。其他能够扭转局面的边缘线索包括偶像名人的宣传、吸引人的包装和有感染力的促销。

多样化寻求购买行为 有些购买情境的特征是介入程度低但品牌差异显著。这时，消费者经常进行大量的品牌转换。以饼干为例，某消费者对饼干拥有一些信念，选择一个品牌时不会进行太多的评估，而是在消费过程中评价该产品。下一次，这位消费者可能会购买另一个品牌，仅仅因为想换一下口味。品牌转换发生的原因是多样性，而非不满意。

同类产品的市场龙头品牌和小品牌有着不同的营销策略。市场龙头企业会凭借各种虽然相关但款式不同的产品来占满货架空间，避免断货，并且发布频繁的提醒式广告，以鼓

励消费者形成习惯性购买行为。挑战者企业会通过提供优惠的价格、有利的交易、优惠券、免费样品和广告等来鼓励消费者进行多样化搜寻，试图打破消费者的购买与消费周期，使消费者有充分的理由去尝试新产品。

行为决策理论与行为经济学

如你所想，由于低介入决策制定和多样化寻求，消费者并非总是以深思熟虑和理性的方式处理信息或作出决策。近 30 年来，营销界最活跃的学术研究领域之一就是**行为决策理论**（behavioral decision theory，简称 BDT）。行为决策理论家们已经发现，消费者在许多情境下会做出看起来并不理性的选择。表 6.5 总结了该研究的一些惊人成果。[74]

所有这些研究及其他研究强调的是：消费者行为非常具有建设性，制定决策的情境很重要。营销人员一定要理解市场中的这些影响因素。

这些研究成果也对经济学理论及其理性假设提出了挑战，于是出现了**行为经济学**（behavioral economics）这一研究领域。[75] 我们在这里回顾三方面的一些议题——决策经验法则、框架和其他情境因素的作用。“营销洞见：可预测的非理性”深入讨论了这一问题。

决策经验法则

之前我们回顾了非补偿性决策制定常用的一些经验法则。当消费者在生活中想预测未来结果或事件的可能性进而做出决策时，还会使用其他经验法则。[76]

1. **便利法则**（availability heuristic）：消费者会根据他们最先而且最容易想到的一个记忆中

表 6.5 行为决策理论的一些研究成果

- 当选择组中增加了一个相对较次的产品选择（如一个稍好但明显更贵的面包机）后，消费者更有可能选择备选品。
- 经过考虑之后，消费者更有可能选择一个特定选择组中的折中产品，尽管该产品在任何方面都不是最好的。
- 消费者的选择影响他们对自己的品位与偏好的评估。
- 将人们的注意力集中至两个备选品中的一个，往往会提高该备选品的感知吸引力和被选可能性。
- 消费者如何比较价格和感知质量存在差异的产品（通过属性或品牌），以及产品在商店内如何陈列（依品牌或型号），都影响消费者对产品的附加属性或知名品牌的支付意愿。
- 觉得他们的购买决策可能有误的消费者更有可能选择知名品牌。
- 那些感到可能会因错失良机而懊悔的消费者，更有可能选择目前正在打折的产品，而不会等到进一步打折，也不会购买价格更高的产品。
- 备选品描述方式的微妙改变（理论上无足轻重）经常影响消费者的选择。
- 为将来消费而进行购买的消费者，在预测他们将来的偏好时容易犯系统性错误。
- 消费者对自己将来的品位所作的预测并不准确，他们并不知道在多次消费同一口味的酸奶或冰淇淋之后，他们的感觉会是什么。
- 消费者经常高估他们对未来事件（电影、意外之财、体育比赛的结果）的情感反应的持续时间。
- 消费者经常高估未来的消费，特别是在限量供应情况下（这就能解释为什么 Black Jack 等品牌的口香糖每年只限量供应几个月，而其销量却比全年供应还要高）。
- 在估计未来消费机会时，消费者经常设想他们将来所需或所想的品种数量比实际要多。
- 消费者不愿意选择那些产品属性或促销优惠的价值很低或毫无价值的备选品，即便这些属性和优惠是任选的（如购买纪念版餐盘的机会），而且并不减少产品本身的实际价值。
- 消费者不愿意选择某些被其他消费者出于不重要的原因所选择的产品，即使这些原因并没有对产品价值做出正面或负面的评价。
- 过去事件的结局和趋势，在很大程度上影响消费者对过去体验的理解和评价。一次服务体验最后的正面结果，有利于对今后整个体验的反应和评估。

营销洞见 可预测的非理性

阿里利（Dan Ariely）在一部新书中评论了他自己及其他学者的一些研究。他们的研究指出尽管消费者以为他们所做的决策有充分根据而且很理性，但事实并非如此。最终证明，在许多不同情境下，多种心理因素和无意识的认知偏差会共同导致似乎并不理性的决策制定。阿里利认为这些非理性决策并不偶然，而是系统性的，并且可以预测。正如他所说，人们会反复犯同一个“错误”。他强调的一些引人深思的研究见解包括：

- 销售新产品时，营销人员一定要将其与消费者已经知道的产品相比较，即使该产品确实是全新的，不存在直接可比性。当消费者很难孤立地评判产品，至少部分地依赖过去的决策时，消费者更容易做出一项新决策。
- 消费者几乎无法抗拒“免费”的诱惑。在一项实验中，消费者面对两种产品：一个是通常售价较高的瑞士莲（Lindt）巧克力，售 15 美分，另一个是仅售 1 美分的普通好时巧克力。消费者只能二选其一。73% 的消费者选择了瑞士莲。然而，当瑞士莲的价格减至 14 美分，而好时免费时，69% 的消费者选择了好时，尽管瑞士莲的价格实际上更优惠了。
- “乐观主义偏差”或“正面结果幻觉”是一种普遍效应，不分性别、年龄、教育水平和国籍。人们往往高估他们会体验好结果的机会（婚姻幸福、子女健康或经济有保障），却低估会遭受坏结果的机会（离婚、心脏病发作或违章停车罚单）。

阿里利总结道：“如果让我从这本书所介绍的研究中提炼出一条主要心得的话，那就是我们都是游戏中的棋子，却无法彻底理解游戏规则。”

资料来源：Dan Ariely, *Predictably Irrational* (New York: Harper Collins, 2008; Dan Ariely, “The Curious Paradox of Optimism Bias,” *BusinessWeek*, August 24 and 31, 2009, p.48; Dan Ariely, “The End of Rational Economics,” *Harvard Business Review*, July-August 2009, pp.78—84; “A Managers Guide to Human Irrationalities,” *MIT Sloan Management Review* (Winter 2009), pp.53—59; Russ Juskalian, “Not as Rational as We Think We Are,” *USA Today*, March 17, 2008; Elizabeth Kolbert, “What Was I Thinking?” *New Yorker*, February 25, 2008; David Mehegan, “Experimenting on Humans,” *Boston Globe*, March 18, 2008。

的特定事例来作出预测。如果这个事例很容易被回想起来，消费者就会高估它发生的可能性。比如，之前的产品故障会导致消费者高估将来产品发生故障的可能性，从而促使他更有可能去购买产品质保。

2. **代表性法则**（representativeness heuristic）：消费者会根据一项结果对其他事例的代表性或它们之间的相似性来作出预测。同一产品类别的不同品牌在包装上都很相似，其原因之一就是营销人员希望他们的产品被视为是该产品类别的代表。
3. **锚定与调整法则**（anchoring and adjustment heuristic）：消费者作出初步判断之后，会根据额外的信息来调整最初的判断。对于服务营销人员而言，强烈的第一印象对于建立一个有利的锚定点是很重要的，这样消费者才能从一个更有利的角度来解释后续的体验。

值得注意的是，营销经理自己在决策制定过程中也会采用经验法则，并且也可能会产生偏误。

框架

决策框架（decision framing）是指将各种不同的选择展示给决策者的方式。一款 200 美元的手机放在一组 400 美元的手机中可能显得不那么贵；但是如果其他手机的价格只有 50 美元，那么它就显得太贵了。框架效应是普遍而强大的。

芝加哥大学的教授塞勒（Richard Thaler）和桑斯坦（Cass Sunstein）证明营销人员如何通过他们所谓的**选择架构**（choice architecture）来影响消费者的决策制定，即制定决策和做出购买选择的环境。根据这些研究者的观点，在适当的环境下，一些能够吸引注意力和改变行为的微小特性对消费者有一定的推动作用。他们宣称纳贝斯克公司采用的选择架构非常明智，该公司提供的 100 卡路里的袋装零食，不仅利润率高，而且可以推动消费者做出更健康的选择。[77]

心理核算 研究人员发现，消费者在支配他们的金钱时会使用心理核算。[78] **心理核算**（mental accounting）是指消费者对决策选择的财务结果进行编码、分类和评估所采用的



心理核算原则可以帮助我们预测在丢失了门票或丢了些钱的情况下消费者是否仍会进场欣赏一场音乐会。

方法。正式地说，它是“对资金或有价值的东西进行分类的倾向，即使这种分类并没有逻辑根据。比如，一些人会把他们的存款分别存入几个账户来满足不同的目的，尽管任何账户的资金可以用于任何目的”[79]。

考虑下面两个情景：

1. 假设你花 50 美元买了一张音乐会的票。[80] 当你到达剧场时才发现门票丢了。你决定再买一张票。

2. 假设你决定去剧场门口买一张音乐会的票。当你到达剧场时才发现你在途中丢了 50 美元。你决定无论如何仍要买一张票。

你更有可能选择哪种做法？大多数人选择第二个情景。虽然在两种情况下，你损失的同样是 50 美元，但在第一种情况下，你已经在心理上准备花 50 美元去听音乐会，再买一张票就超出了你对音乐会的心理预算。而在第二种情况下，丢失的钱并没有归入任何账户，所以，50 美元的票并没有超出你对音乐会的心理预算。

根据芝加哥大学的塞勒的观点，心理核算基于一组核心原则：

1. 消费者倾向于*把获益进行分割*。当卖方拥有一项具有多个正面属性的产品时，让消费者分别评估每个属性是可取的办法。例如，列举出一项大型工业产品的多重优点，可以使各个部分的合计价值看起来大于整体价值。
2. 消费者倾向于*把损失进行合并*。如果产品的成本可以附加到另一项较大的购买中，营销人员出售该产品时就会具有明显的优势。如果房屋本身的价格已经比较高，对额外的支出项目的房者会比较容易接受。
3. 消费者倾向于*将更小的损失与更大的获益进行合并*。“抓大放小”（cancellation）原则也许可以解释为什么一次性缴付大笔税金比每月从工资中扣税的方式更令人厌恶，因为数额较小的扣税能够被数额较大的工资所吸收。
4. 消费者倾向于*把小的获益从大的损失中分割出来*。“苦中有乐”（silver lining）原则也许可以解释为什么购买汽车等大额消费品时的小额折扣会如此普遍。

心理核算理论部分来自期望理论。**期望理论**（prospect theory）提出消费者会根据价值函数，从获益与损失的角度构建不同的决策方案。通常，消费者不希望遭受损失。他们往往会高估极不可能发生的事件的概率，并低估极可能发生的事件的概率。

本章小结

1. 消费者行为受到三种因素的影响：文化因素（文化、亚文化和社会阶层）、社会因素（相关群体、家庭和社会角色与地位）和个人因素（年龄、生命周期阶段、职业、经济状况、生活方式、个性和自我概念）。研究这些因素为更有效地赢得顾客和服务消费者提供了线索。
2. 影响消费者行为的四个主要心理过程是动机、认知、学习和记忆。
3. 为了理解消费者实际上怎样做出购买决策，营销人员必须识别谁做出和谁会影响购买决策；人们可以是发起者、影响者、决策者、购买者或使用者。对不同类型的人应当采用不同的营销活动。
4. 典型的购买过程包括下述步骤：问题认知、信息搜寻、方案评估、购买决策和购后行为。营销人员的工作就是要理解每一个阶段的消费者行为。他人态度、非预期的情境因素和感知风险都可能影响购买决策，消费者购后的产品满意程度、产品的使用与处置方法和公司的行动也一样会影响购买决策。
5. 消费者是建设性的决策制定者，并且受到很多情境因素的影响。消费者经常使用多种经验法则并且以低介入的方式进行决策。

营销应用

营销辩论：目标市场营销不好吗？

当营销人员日益针对细分市场而开展营销计划时，一些批评家指责这些营销努力是掠夺性的。低收入郊区大量的烟酒招牌广告被他们看作是利用了弱势的细分市场。针对非洲裔美国人和其他少数族裔群体而展开的营销计划，遭到的批评尤为激烈，这些计划被指责经常使用带有成见和不恰当的描述。而另一些人则反驳道，目标市场营销和定位营销对营销来说至关重要，因为这些营销计划是在试图关注特定的消费者群。

辩论双方

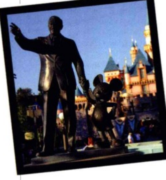
正方：将少数族裔群体作为目标市场是掠夺性的。

反方：将少数族裔群体作为目标市场是正常的商业行为。

营销讨论：心理账户

关于购买产品或服务，你有什么样的心理账户？你花钱时有什么习惯吗？你的习惯和其他人是否不同？你是否按照塞勒的四个原则来应对获益和损失？

卓越营销 迪士尼



能够像迪士尼那样密切联系顾客的公司不多。自从1923年创立以来，迪士尼的名字一直代表着全家人的优质娱乐场所。公司最初由沃尔特·迪士尼（Walt Disney）和罗伊·迪士尼（Roy Disney）兄弟创建，并在20世纪扩展了其业务范围，开始向世界各地的家庭提供优质而令人难忘的娱乐服务。仅以简单的黑白动画卡通片起步的迪士尼，后来成了全世界的奇迹。现在，公司经营的业务包括主题公园、电影制作、电视网络、戏剧制作、消费品和不断增加的网上业务。

在成立最初的20年里，沃尔特·迪士尼制片厂（Walt Disney Productions）是一家生计维艰的卡通制片厂，它向全世界推出了其史上最著名的卡通形象——米老鼠。那时，很少有人看好迪士尼的前景，但是该公司在1937年首次制作的有声长片动画电影——《白雪公主和七个小矮人》取得了轰动性成功，并在接下来的30年里，陆续推出了其他经典动画片，如《木偶奇遇记》、《小鹿斑比》、《灰姑娘》和《小飞侠彼得·潘》，还有《欢乐满人间》、《万能金龟车》等影片，及《大卫·克罗传》等电视连续剧。

1966年沃尔特·迪士尼去世的时候，他已经举世闻名。那时，公司已经将迪士尼的品牌延伸到了电影、电视和消费品行业，还有该公司的首家主题公园——南加州的迪士尼乐园，在这里全家人都可以在现实生活中领略迪士尼的魔力。沃尔特辞世后，罗伊·迪士尼成为CEO，并实现了沃尔特的梦想——在佛罗里达州建立起24000英亩的迪士尼世界主题公园。到1971年罗伊去世时，迪士尼已经被两兄弟打造成了一个象征信任、娱乐和消遣的品牌。凭借那些动人的标志性形象、故事和不可磨灭的记忆，迪士尼引起了儿童、家庭和成年人的共鸣。

失去两位元老之后，该公司惨淡经营了几年。直到1980年，沃尔特·迪士尼公司重新站了起来，开始思考新的方法来瞄准注重家庭观念的核心消费者群，同时考虑开拓新的领域，以便接近老年受众。它推出了迪士尼电视频道（Disney Channel）、试金石影片公司（Touchstone Pictures）和试金石电视公司（Touchstone Television）。另外，迪士尼还为ABC的“周日迪士尼影片之夜”（*The Disney Sunday Night Movie*）栏目制作经典电影，并以极低的价格销售迪士尼经典电影的录像带，来进军新一代儿童的市场。20世纪90年代，迪士尼品牌持续扩张，涉入了出版业、国际性主题公园和戏剧制作等领域，在全世界面向各种受众打开了市场。

现在，迪士尼公司共有五个业务部门：沃尔特·迪士尼工作室（The Walt Disney Studios）制作电影、唱片和戏剧；公园和度假村（Parks and Resorts）专门运作迪士尼的11个主题公园、游船公司和其他与旅游有关的资产；迪士尼消费品公司（Disney Consumer Products）销售所有迪士尼品牌产品；媒体网络公司（Media Networks）经营迪士尼的电视网络，如ESPN、ABC和迪士尼频道；还有一个是互动媒体集团（Interactive Media）。

目前迪士尼面临的最大挑战是，在坚守其品牌传统与核心价值的同时，如何保持这个历史有90年之久的

品牌在核心受众中的关联性与流行性。迪士尼的CEO伊格尔（Bob Iger）解释道："一个受人们追捧与信任的品牌应该尝试新的平台与市场，进而向新的消费者敞开大门。经营一个具有悠久历史的公司，当公司传统与创新观念及关联性出现冲突时，你免不了要应对各种决策与矛盾。我坚信应该尊重公司的传统，但同时我也坚信公司需要创新，而且需要协调传统与关联性之间的关系。"

在公司内部，迪士尼一直专注于制造"迪士尼与众不同之处"（Disney Difference），这是一种动态的价值创造手段，凭借的是使迪士尼在竞争对手中脱颖而出的高度质量和赞誉。迪士尼调整了其各方面的业务与能力，从多重途径高效而经济地贴近受众。一个成功的范例就是，迪士尼专门针对青少年制作了一部系列电视剧《汉娜·蒙塔娜》，然后将其开拓至各个富有创意的部门，最终为公司打造出了一个重要的连锁产品系列，包括销售额数以百万计的CD、电子游戏、流行消费品、电影、世界巡回音乐会和正在中国、印度与俄罗斯的国际迪士尼度假村进行的现场表演。

迪士尼还利用新兴技术以创新方式向消费者进行传播。它是最早开始以播客视频定时发布电视节目的公司之一，也是最早开始发布即时产品新闻以及对公司员工及公园主管所作的采访的公司之一。迪士尼的网站启发了诸多电影预告片、电视片段、百老汇表演和主题公园的模拟体验等，难以尽述。此外，公司继续探索新的途径以使米老鼠及其他动画形象能够在网络上更加流行和生动。

根据内部研究，迪士尼估计消费者每年沉浸于迪士尼品牌的时间总计达130亿小时。世界各地的消费者收看迪士尼频道的电视节目的时间达100亿小时，花在迪士尼度假村和主题公园的时间为8亿小时，还有12亿小时用于在家中、电影院或电脑上观看迪士尼电影。2008年迪士尼的收入接近380亿美元，现在已经成为世界第63大公司。

问题

1. 迪士尼是如何尽其所能来向核心消费者进行传播的？
2. 利用新的途径来扩张迪士尼品牌的风险与收益是什么？

资料来源："Company History," Disney.com; "Annual Reports," Disney.com; Richard Siklosc, "The Iger Difference," *Fortune*, April 11, 2008; Brooks Barnes, "After Mickey's Makeover; Less Mr. Nice Guy," *New York Times*, November 4, 2009。

卓越营销 宜家



宜家家居创立于1943年，创始人是一位年仅17岁的瑞典人——英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）。公司最初仅销售笔、圣诞卡片和坎普拉德家庭农场一间屋棚里的树种，最终却发展成为家具业的零售巨头，并创造了一种全球文化现象，《商业周刊》称之为"一站式的酷感圣殿"和"典型的宗教品牌（cult brand）"。

宜家激发了顾客对它高度的兴趣与忠诚。2008年，世界各地光临过宜家的顾客多达5亿人。2005年，宜家的一个新店址在伦敦落成之际，大约6000人在开业之前便早早抵达。在亚特兰大的一项比赛当中，有五位获胜者被授予"搞笑大使"的称号，他为了领取奖金，在宜家开业之前不得不在店里住了整整三天，不过他们却乐在其中。

宜家之所以如此成功，靠的是向消费者提出其独特的价值主张，即产品价格低廉而秉承前沿的北欧设计风格。公司最受欢迎的廉价商品包括一些带有独特瑞典名字的产品，如279美元的Klippan双人沙发、60美元的BILLY书架和仅售8美元的LACK床头柜。宜家的创始人坎普拉德患有阅读困难症，他坚信记住品牌名称比记住代码或数字更容易。公司之所以能提供如此低廉的价格，一部分原因在于大多数商品都采用平板包装，需要顾客在家中完成组装。这一策略不但能够降低运输成本并方便运输，同时也能更有效地利用卖场的货架空间。

宜家的梦想是"为大多数人创造更加美好的日常生活"。创始人坎普拉德曾这样描述宜家的价值理念："人们的消费水平较低，我们应该关心他们的利益。"宜家坚持着这一宗旨，每年产品降价幅度都在2%—3%之间。对价格的重视也给公司的效益带来了好处：宜家的利润率为10%，高于Target百货（7.7%）和Pier 1 Imports（5%）这样的竞争对手。宜家的货源遍布世界各地的许多公司，而不像多数零售商那样只使用几个供应商。这保证了价格尽可能达到最低，并且为消费者节省了支出。现在，宜家拥有来自53个国家的大约1300个供应商。

宜家的卖场一般离市中心很远，这可以帮助降低土地费用和税收。顾客光顾宜家卖场通常需要往返车行50英里。许多卖场都设计成一个巨大的箱形，门窗很少，并漆成亮丽的黄色和蓝色——瑞典国旗的颜色。宜家通过使用低瓦数的灯泡来节省能源，并且营业时间超长——有些门店是24小时营业。逛宜家卖场时，消费者会获得与大多数家具零售店全然不同的体验。地板上有单向箭头指引消费者先逛完整个卖场，再拿购物车来到仓库，从平板货架上取走想要的商品。

虽然许多宜家的商品是全球统一销售的，但是公司也会迎合当地品位。

- 在中国，宜家曾经准备了250000个带有“鸡年”主题的塑料餐具垫，结果春节一过就销售一空。
- 宜家的雇员发现美国消费者正购买花瓶用来喝水，因为他们觉得宜家的杯子太小，之后公司就为美国市场研制了更大的杯子。
- 拜访欧洲和美国的消费者家庭时，宜家的经理得知欧洲人通常把衣服挂起来，而美国人则喜欢把衣服叠起来放。因此，公司就为美国市场设计了抽屉更深的衣橱。
- 拜访过加州的拉美裔家庭之后，宜家扩大了加州卖场里的桌椅布置和就餐空间，调亮了家具颜色，并且在墙壁上挂起更多画框。

目前宜家在38个国家拥有大约300个卖场，2009年的收入高达215亿欧元，已经成为全球最大的家具零售商。从销售额来看，宜家最大的贸易国是德国（16%）、美国（11%）、法国（10%）、英国（7%）和意大利（7%）。

问题

1. 在不同的市场，宜家是怎样正确地贴近消费者的？它还可以怎么做？
2. 宜家从根本上改变了人们购买家具的方式。讨论这一策略的利与弊。

资料来源：Kerry Capell, “IKEA: How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand,” *BusinessWeek*, November 14, 2005, p.96; “Need a Home to Go with That Sofa?” *BusinessWeek*, November 14, 2005, p.106; Ellen Ruppel Shell, “Buy to Last,” *Atlantic*, July/August 2009; Jon Henley, “Do You Speak IKEA?” *Guardian*, February 4, 2008; IKEA, www.ikea.com。



第7章
分析企业市场

Chapter 7 Analyzing Business Markets

本章我们将讨论以下问题:

- 什么是企业市场?它与消费者市场的区别是什么?
- 组织购买者面对怎样的购买情形?
- 谁参与了企业间(B2B)的购买流程?
- 企业市场购买者是如何做决策的?
- 企业如何与客户建立稳固的关系?
- 机构投资者和政府机构是如何做出购买行为的?

位于加州Redwood Shores的甲骨文公司总部引入了创新营销方案,以满足许多B2B客户的需求。



企业组织并不只进行销售，它们还购买大量的原材料、元器件、厂房设备、物资和商业服务。根据人口普查局的调查结果，仅在美国本土，拥有受薪员工的企业约有600万个。为了创造和获取价值，销售者需要了解这些组织的需求、资源、政策和购买程序。

商业软件巨头甲骨文（Oracle）凭借一整套产品和服务成为了软件服务的领导者，因为这套产品满足了客户对企业软件的需求。甲骨文公司最初以旗舰数据库管理系统出名，后来它斥资300亿美元收购了56家公司，包括74亿美元收购的太阳微系统公司（Sun Microsystems）。最终，该公司的收入翻倍，达到了240亿美元，它的股票也因此暴涨。

为了成为一个给各类企业客户提供一站式服务的公司，甲骨文努力提供软件行业中最多元化的产品。该公司销售的产品包括了服务器、数据存储设备、操作系统、数据库、会计软件、销售软件以及供应链管理软件。与此同时，甲骨文还推出了“融合计划”（Project Fusion）以整合其不同的应用，这样一来，客户能够享受到同时使用多款该公司的软件所带来的好处。甲骨文的市场力量遭到了一些客户的批评和政府监管部门的关注。同时，许多长期客户认可了它在产品创新和客户满意度上的成就。[1]

一些世界上最有价值的品牌就属于面向企业用户的企业营销者，例如：ABB、卡特彼勒（Caterpillar）、杜邦、联邦快递、通用电气、惠普、IBM、英特尔、西门子等。许多市场营销的基本原则也适用于企业营销者，它们需要透彻掌握全方位营销原理，例如像其他营销一样与客户建立稳固的关系。但它和其他营销相比也具有独特之处。本章我们将重点介绍企业市场营销与普通营销相比的关键异同点。[2]

什么是组织购买？

韦伯斯特（Frederick E. Webster Jr.）和温德（Yoram Wind）将**组织购买**（organizational buying）定义为一个决策过程，正式组织可以通过这个过程确立购买产品和服务的需要，并通过这个过程在多个品牌和供应商中进行挑选、评价和确认。[3]

企业市场与消费者市场的比较

企业市场（business market）包括所有的组织，这些组织购买生产其他产品和服务所需的货物和服务，再把所生产的产品和服务销售、出租或供应给其他顾客。构成企业市场的主要行业有：农业、林业和渔业，矿业，制造业，建筑业，运输业，通信业，公用事业，银行、金融和保险业，分销业和服务业。

向企业购买者销售比向消费者销售涉及更多的项目和资金。试想一下生产和出售一双皮鞋的过程：兽皮经销商必须把兽皮出售给制革商，制革商将它制成皮革之后出售给皮鞋制造商，皮鞋制造商制成皮鞋之后出售给批发商，批发商再将皮鞋转售给零售商，零售商最后将皮鞋卖给消费者。在供应链上的每一方必须购买其他的产品和服务。

鉴于B2B（企业间）营销活动的高度竞争性，营销人员面临的最大竞争对手正是商品化。[4]商品化侵蚀了利润空间并且削弱了消费者忠诚度。只有当目标消费者确信市场中存在有意义的区分，并且公司产品的独特优势值得支付额外价格时，才能克服商品化。因此，B2B营销的一个关键步骤就是创造并传达与竞争者之间的相对差异。以下讲述的是Navistar如何调整其营销策略以面对经济危机和消费者心态的变化。

Navistar

Navistar 销售卡车和大型客车，它多样的顾客群中包括会计员、卡车司机、保险人员和大型零售商等。近年来，这些顾客疲于处理由持续上涨的燃油价格、愈加严厉的联邦法规和与日俱增的环保意识所带来的严苛的经济现状。为了回应这些顾客的顾虑，Navistar 设计了全新的营销策略和营销攻势。它引进了新的卡车和引擎生产线，包括第一辆中型混合动力卡车和新型柴油引擎。为了支持新产品的开发，Navistar 发起了一轮全面的多媒体营销攻势，包括实验性的卡车停车点、核心产业项目的流动展出、对外视频邮件、品牌广告和面向博客的推广项目。它甚至拍摄了一部纪录片风格的短片《驾驶与货运》(*Drive and Deliver*)，其中展示了三辆沿着全美进行货运工作的长途卡车，它们正是 Navistar 的新款 LoneStar 长途运输卡车车型。[5]



Navistar 的创新产品 LoneStar 卡车车型出现在一部奥斯卡提名导演拍摄的短片中。

企业营销人员面临众多与个人消费者营销人员相同的挑战。特别是理解顾客以及他们重视的东西对二者都极为重要。一项对顶尖 B2B 公司的调查显示，他们面临着如下挑战：[6]

1. 以新的方式深刻理解消费者的需求；
2. 辨别出企业组织发展的新机遇；
3. 改善价值管理技术和工具；
4. 更好地衡量营销成果和责任指标；
5. 在全球市场，特别是中国市场中竞争和发展；
6. 通过更快地将创新产品投入市场，并转向更具竞争力的商业模式来对抗产品和服务商品化的威胁；
7. 说服高级决策人员接受营销概念并支持可靠的营销项目。

然而，企业营销人员和个人消费者营销人员在某些方面截然不同。

- **购买者数量较少，规模较大。**企业营销人员服务的购买者通常比个人消费者营销人员服务的购买者数量少得多，但规模大得多，特别是在飞机引擎和国防武器等产业。固特异（Goodyear）轮胎、Cummins 引擎、Delphi 控制系统和其他汽车零部件制造商依靠几家大型汽车制造公司来获得大额合同。
- **密切的供应商—顾客关系。**由于较少的顾客数量以及大顾客的重要性和实力，供应商通常被要求定制产品，以满足不同的企业消费者的需求。总部位于美国匹兹堡的 PPG 化工根据其“供应商增值”（Supplier Added Value Effort，$AVE）计划，考验了供应商维护、修理以及操作产品和服务的能力，以提出能够为 PPG 年度销售总额增值（或节约成本）5% 的建议。一家首选供应商向该计划提交了一个方案：通过协商新设备和荧光灯泡的折扣价格将照明成本降低 16 万美元。[7] 企业购买者选择的供货商往往也购买其产品。如果一家化工企业向一家造纸厂商购入了大量纸制品，则造纸厂商可能也会购买化工企业的产品。
- **专业采购。**受过训练的采购代理按照组织的购买政策、约束和要求购买商品。许多购买手段（例如询价、采购方案和采购合同）在个人消费者购买中并不常见。专业采购人员在其职业生涯中学习如何更好地购买，他们中许多人是美国供应管理协会（Institute for Supply Management）的会员，该协会寻求改善专业采购人员的效率和地位。这就意味着企业营销人员必须提供更多的产品技术数据并说明其产品与竞争者相比的优势。
- **多重购买影响因素。**通常有更多的人影响企业购买决策。购买委员会由技术专家组成，在进行主要商品的采购时，甚至会有高层管理人员参与其中。企业营销人员必须派出受

过良好训练的销售代表和销售团队与这些训练有素的采购人员打交道。

- **多次销售访问。**出版商麦格希（McGraw-Hill）进行的一项调查显示，为了接近产业的平均销售量，企业需要进行4—4.5次访问。在进行大型项目的资本设备销售时，可能需要更多的努力来投资该项目。从报价到发布产品整个销售周期以年为单位计算。[8]
- **衍生需求。**对企业产品的需求最终来源于对消费品的需求，因此企业营销人员必须密切追踪最终消费者的购买模式。总部位于匹兹堡的Consol Energy的煤炭业务主要依赖公共事业和钢铁公司的订单。事实上，它依赖更广泛的消费者经济需求，例如汽车、机械和家电这些以电力和钢铁为基础的产品。企业购买者必须密切关注当前和预期的经济因素，如生产水平、投资、消费开支和利率。在经济衰退时期，他们减少对厂房、设备和库存资产的投资。在这种环境下，企业营销人员几乎无法刺激总需求，他们只能更努力地增长或维持其需求份额。
- **缺乏弹性的需求。**许多企业产品和服务的总需求缺乏弹性，并且受价格变化的影响不大。皮鞋生产商不会因为皮革降价而购买更多皮革，也不会因为其价格上涨而减少购买，除非他们能找到满意的替代品。短期需求尤其缺乏弹性，因为生产者无法快速改变生产方式。占总成本份额非常小的产品也缺乏弹性，例如鞋带。
- **波动需求。**对企业产品和服务的需求比对消费品和服务的需求更不稳定。消费品相对较小的需求增长能够引起对厂房和设备的巨大需求增长以增加额外的产出。经济学家将这种现象称为*加速效应*（acceleration effect）。有时候，消费品需求增长10%能够引起下一阶段企业产品需求提高200%。消费者需求下降10%则会导致企业产品需求的完全崩溃。
- **购买者在地域上比较集中。**近年来，超过一半的美国企业购买者集中在7个州：纽约、加利福尼亚、宾夕法尼亚、伊利诺伊、俄亥俄、新泽西和密歇根。生产者在地域上的集中有助于降低销售成本，同时企业营销人员需要控制特定产业的区域转移。
- **直接购买。**企业购买者通常直接从生产者处购买而不经过中间商，特别是那些技术复杂或昂贵的商品，如大型计算机和飞机。

采购类型

企业购买者在进行一项采购的过程中会面临许多决策。决策的数量取决于待解决问题的复杂程度、购买要求的新奇程度、涉及的人数以及要求的时间。采购类型被分为三种：直接再采购、更新再采购和新任务采购。[9]

- **直接再采购**（straight rebuy）。在直接再采购中，采购部门根据惯例再订购产品（如办公用品和大型化工品），并且从批准名单中选择供应商。这些供应商努力保持产品的服务和质量，并经常提议采用自动化再订购系统以节省时间。而名单外的供应商会试图提供不一样的产品，或者使采购部门对现有的供应商产生不满意。他们先尽力争取到小额订单，然后随着时间逐渐扩大其采购份额。
- **更新再采购**（modified rebuy）。更新再采购是指购买者希望修改产品的规格、价格、交货要求或其他条件的情形。更新再采购通常会扩大双方决策参与者的人数。名单内的供应商会感到不安，他们不得不尽力保住客户；名单外的供应商则看到了一些商机。
- **新任务采购**（new task）。新任务采购是指采购者首次购买某一服务或产品（例如办公大楼、新式安全系统）的情形。成本或风险越大，决策参与者就越多，信息收集也越多，从而完成决策的时间就越长。[10]

企业购买者在直接再采购中所做决策最少，在新任务采购中所做决策最多。随着时间的推移，新任务采购会变成直接再采购和日常采购行为。

新任务采购是企业营销者最大的机会和挑战，采购过程包含以下几个阶段：知晓、兴

趣、评价、试用和采用。[11] 大众媒体在最初的知晓阶段非常重要，销售人员在兴趣阶段影响最大，技术来源在评价阶段最为重要，网上销售则在各个阶段都会产生作用。

在新任务采购中，购买者必须决定产品的规格、价格限度、交货条件与时间、服务条件、支付条件、订购数量、可接受的供应商以及精心挑选的供应商。不同的参与者会影响每一项决策，制定这些决策的顺序也会改变。

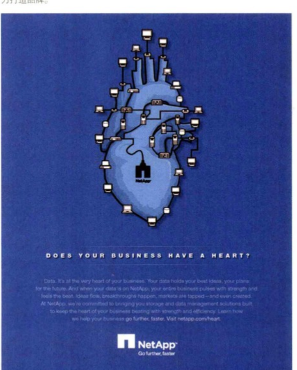
由于新任务采购涉及复杂的推销问题，许多公司采用了由最佳销售人员组成的**传教式推销团队**（missionary sales force）。品牌承诺和制造商的品牌识别度在建立信任以及使客户改变想法方面十分重要。[12] 营销人员还试图接触尽可能多的主要参与者，并为他们提供有用的信息和帮助。

一旦客户已采购过某品牌，该品牌供应商就会设法不断增加其产品的价值促进客户进行再采购。数据存储的领导者 EMC 通过向客户提供自定义信息，对其一系列优秀的计算机软件进行了重新定位，让软件产品能够管理信息而非仅仅存储信息。[13]

客户希望将大宗商品或服务的交易价格下降六七位数，并且希望能得到所有的信息。吸引新买家的一种方法是创建客户推荐方案，现有的满意客户可以配合公司销售和营销部门，为公司产品或服务做出推荐。如惠普、朗讯（Lucent）、优利系统（Unisys）等一些科技公司都已经采用了这种方案。

企业营销人员也认识到了品牌的重要性，以及他们必须怎样做才能在若干领域的市场中取得成功。波音公司的产品很多，从商用飞机到卫星都有，它实施了“一个公司”(One Company) 的品牌战略，用“一个品牌”的企业文化将不同的业务进行了统一。这个战略部分基于如下的三位一体的表述：（1）企业精神（波音公司为什么这样做）；（2）精确执行（波音公司怎样把事情做好）；（3）展望未来（波音公司能获得什么）。[14] NetApp 公司为企业越来越重视 B2B 营销提供了另一个佐证。

B2B 技术领导者 NetApp 通过综合运用营销传播和各种品牌活动，来努力打造品牌。



NetApp

NetApp 是一家《财富》全球 1000 强企业，它为中型和大型客户提供数据管理和存储方案。虽然该公司在市场中取得了一些成就，但是直到 2007 年，公司的品牌塑造工作仍然很混乱。由于有多个品牌名称同时使用而造成的稀释和混淆，公司在 2008 年最终更名为“NetApp”。品牌顾问公司 Landor 为该公司的品牌和新名称创造了新的特征、体制、命名规则、基调和口号——“走得更快更远。”(Go further，faster.) 这也强调了 NetApp 卓越的技术、创新能力和以客户为中心的“把事情做好”的企业文化。这些营销努力强化了品牌，但是仍有一些不尽如人意的地方。该公司网站被称为“大杂烩网站”，因为它们经过了开发人员 12 年的整治和修改。最终，网站精简并整合了公司介绍，也使其更容易进行修改和更新。这个新网站使搜索量增长了大约四倍，大大增加了销售机会。即使是经济衰退时期，NetApp 仍然在营销传播中进行大量投资，它投放平面广告、网络广告并将广告接入社会化媒体——社区、论坛、博客、Facebook、Twitter 和 YouTube。[15]

系统采购和销售

许多企业购买者更喜欢从一个销售商处购买整体的解决方案，这种做法称为**系统采购**（systems buying），它起源于政府对重要武器和通信系统的采购。政府对**主承包商**（prime contractors）进行招标，获胜的承包商对招标项目负责并从**二线承包商**（second-tier contractors）处购得组装零部件。这样，该主承包商就提供了一种“交钥匙解决方案”，因此购买者只需转动一把钥匙就能完成工作。

销售商日益认识到，购买者喜欢以这种方法进行采购，并且许多人已经接受了把系统销售作为一种营销工具。系统销售的另一种形式是**系统承包**（systems contracting），在这种形式中，单一供应商向购买者提供所要求的全套服务（包括维护、修理、操作）。在合同期间，供应商还需要管理客户的库存。壳牌石油公司（Shell Oil）为它的企业客户管理石油库存，并告诉他们何时需要补充。客户受益于采购和管理成本的降低，并在合同期内享受了价格保障。销售者则受益于因为需求稳定和文案工作减少所带来的经营成本降低。

在投标建设大型工业项目，如水坝、钢铁厂、浇灌系统、卫生系统、管道建设、公用设施、新城镇建设时，系统销售是一种关键的工业营销战略。客户为供应商提出一份项目技术规格和要求的清单。项目工程企业必须在价格、质量、可靠性等方面进行竞标以赢得合同。然而，供应商并不只是受到客户需求的支配。正常情况下，他们在此过程的早期会与客户积极互动，这也就影响了产品规格的要求。或者，他们可以超越产品规格，在其他方面提供更多的附加价值，如下面例子所示。

向印度尼西亚政府进行销售

印度尼西亚政府要在雅加达附近建造一座水泥厂，为此进行招标。一家美国公司提出了一项建议，其中包括选址、工厂设计、建筑工人聘用、材料设备装配，最后将完成的工厂移交印度尼西亚政府。而一家日本公司在提案中说，它们不仅包括以上这些服务，还会招聘和培训工人以维持工厂运转，通过贸易公司将水泥产品出口，用水泥铺路以及在雅加达兴建新办公大楼。虽然日本公司的提议需要投入更多的钱，但它最终赢得了这个合同。显然，日本公司相信印度尼西亚政府的需求不仅仅是建造一座水泥厂（即系统销售的狭隘观点），而且还包括促进印度尼西亚的经济发展。他们的视野比客户的需求更宽阔，这才是真正的系统销售。

企业购买过程中的参与者

谁在采购企业组织所需的价值上万亿美元的商品和服务？采购代理在直接再采购和更新再采购的情形中产生重要影响，而其他部门人员在新任务采购的情形中更具影响力。工程人员在产品部件的选择上有绝对影响力，采购代理则在供应商的选择上起主导作用。[16]

采购中心

韦伯斯特和温德将购买组织的决策单位称作**采购中心**（buying center）。采购中心由“所有参与购买决策过程的个人和团体组成，他们拥有相同的目标并共同承担决策风险”。[17] 采购中心的组织人员在购买决策过程中扮演以下七种角色中的某几种。

1. **发起者**（initiators）：请求购买物品的人，包括使用者和其他人。
2. **使用者**（users）：使用产品和服务的人。通常，使用者首先提出购买建议，并协助确定对产品的要求。
3. **影响者**（influencers）：影响购买决策的人，他们经常协助确定产品规格并为评价可选方

案提供信息。技术人员是非常重要的影响者。

4. **决定者**（deciders）：决定产品要求和供应商的人。
5. **批准者**（approvers）：批准决定者和使用者提供的行动方案的人。
6. **购买者**（buyers）：有权正式选择供应商并安排购买条款的人。他们可能协助制定产品规格，但是他们的主要职能在于选择销售商和进行谈判。在更复杂的采购情况中，购买者可能包括高级经理。
7. **把关者**（gatekeepers）：有权力阻止销售人员或销售信息接近采购中心成员的人。例如，采购代理、接待人员和电话接线员可能阻止销售员联系使用者和决定者。

同一个角色可能由多人担任（例如，可能有多名使用者或影响者），同一个人也可能同时担任多个角色。[18] 例如，一位采购经理可能同时担任购买者、影响者和把关者的角色：他可以决定哪些销售代表能够给组织中其他成员打电话，执行怎样的预算和规定其他限定条件，以及哪个企业能够真正得到这笔业务，即使其他人（决定者）可能选择能够满足公司需求的两个或者更多的潜在供应商。

典型的采购中心至少有5—6个成员，通常为12个成员，包括政府官员、咨询顾问、技术顾问以及营销渠道成员。一项研究发现，与2001年相比，2005年平均多出3.5个人参与采购决策的制定。[19]

采购中心的影响

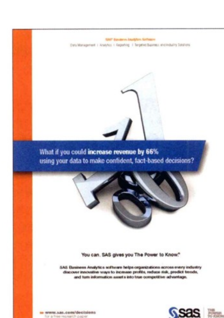
采购中心通常包括几名不同利益、地位和说服力的参与者，有时候他们的决策标准甚至都相差甚远。工程师可能最关注产品最大化效能；生产人员可能最关注使用的便利性和供应的可靠性；财务人员可能最在意采购的经济效应；采购人员可能最关心运营和重置成本；行政人员则更加重视安全问题。

企业购买者都有个人动机、认知和偏好，这些因素受其年龄、收入、教育程度、职位、个性、对待风险的态度以及文化的影响。它们可以被分为"一切从简"型买家，"身为专家"型买家，"追求最好"型买家和"全部搞定"型买家。一些受过高等教育的年轻购买者自身就是电脑专家，他们在选择供应商前会对相互竞争的方案进行严格的分析。另一些人则是老油条中的狠角色，他们会挑动各个竞争对手相互压价。在一些公司里，掌控购买权的大佬们是富有传奇色彩的。

韦伯斯特提醒道，购买决定最终是由个人而不是组织做出的。[20] 个人受其自身的需求和认知驱动，试图让自己可以从组织中获得的回报（薪酬、升职、认可度、成就感）最大化。个人需求激励个人行为，但组织需求则规范购买决策过程及其结果。因此，企业家并不是购买产品，而是购买以下两个问题的解决方法：组织的经济和策略问题以及他们获得个人成就和报酬的问题。在这种意义上，产业购买决定既是感性的，又是理性的，因为它需要同时服务于组织和个人的需求。[21]

一家工业零部件制造商的调查表明，尽管中小规模客户企业的高层管理人员从其他公司放心地采购，但是他们似乎隐藏了潜意识里对购买制造商产品的不安。持续不断的技术变革使得他们对企业内部的影响非常担忧。认识到这种不安后，该制造商重新制定了销售方案，更多的强调了情感诉求以及它现有的生产线如何使企业客户的员工提高效率，从而缓解公司管理层由于使用其部件造成的压力和"并发症"。[22]

意识到这些内因和外因后，更多的工业公司更加重视强化公司自身的品牌。Emerson Electric是一家电动工具、压缩机、电气设备和工程解决方案的全球供应商，由60家独立公司（或匿名公司）组成的企业集团。新上任的首席营销总监将这些品牌整合到统一的全球性的品牌构建体系中，这使得Emerson获得更广阔的空间。因此，在利用其全球品牌的同时，它可以继续进行本地销售。新的销售纪录和股价上涨随之而来。[23] SAS是另一家认识到公司品牌重要性的企业。



与其他B2B公司一样，软件巨头SAS公司在市场营销活动中强调了企业品牌的重要性。

SAS

SAS是著名的商业分析软件公司，从1999年到现在一直处于领先地位。它的总销售额超过23亿美元，并且受到许多IT客户的喜爱，然而行业观察员把它称为“极客品牌”(geek brand)。公司的客户主要是数学和统计分析学的IT管理博士，为了扩大市场，公司还需要更多接触大公司的高层管理人员。这些人往往不知道SAS软件是什么、能解决什么问题或者他们不把企业分析当作战略问题。为了使户外广告更有效，SAS公司发起了新的商标和口号“知识的力量”(The Power to Know®)、进行了电视广告，并在《商业周刊》、《福布斯》、《华尔街日报》等商业刊物中发布平面广告。一个宣传SAS新品牌的电视广告词如下：

> 公司发展的关键不在于更多的电子商务信息，而在于对已有信息更好的理解。使用SAS智能技术，您可以更好地管理信息，使所需知识触手可及。SAS，知识的力量。

随后调查显示，SAS逐渐转变成了主流的决策品牌，并且成为了易用和必需的品牌。作为一个高收入和世界最大的私有软件企业，SAS公司品牌重塑之后收入流变为了原来的两倍以上，并在企业内部也取得了巨大成功。14年来，该公司一直处于《财富》杂志评出的“全美最佳雇主”之列，并在2010年成为最佳雇主之首。[24]

企业定位与采购中心

为了成功地进行B2B营销，企业营销人员需要了解：在销售中应该把重点放在哪类公司以及应该把重点放在采购中心的哪些人身上。

企业定位 企业营销人员有多种方法对市场进行划分，从而确定他们进行销售的公司的类型，这将在第8章中做详细讨论。像Timken公司一样，寻求发展前景最大的企业部门、最有价值的客户和最佳的公司发展机遇是至关重要的。

Timken微调了营销活动，只将其轴承和旋转式引擎等专业产品销售给最有潜力的客户。



Timken

Timken是一家为许多行业生产轴承和旋转式引擎的制造企业。当发现公司净收入和股东回报低于竞争对手时，Timken开始担心自己没有在最盈利的领域进行投资。为了确定在财务上具有吸引力的业务和最具价值的产品，Timken进行了广泛的市场调研。结果显示，一些客户虽然进行了很多业务却几乎没有收益潜能，另一些客户则与之相反。因此，Timken将重心从汽车工业转移到重型加工、航空航天和国防工业，同时它将没有财务吸引力或吸引力最小的企业委托处理了。一家拖拉机生产商反映Timken的轴承价格对其中等规模拖拉机来说过高，Timken建议该公司寻找其他供应商但继续对其销售大型拖拉机轴承，这让双方都比较满意。通过调整产品价格和传播方式来吸引恰当类型的公司，2008年Timken创造了收入纪录，达到57亿美元。[25]

然而，由于经济增长的减缓限制了大型企业的采购部门，中小型企业市场为供应商提供了新机遇。了解更多B2B市场，请看“营销洞见：小企业的大业务”。

进行销售活动时，在合适的情况下，企业营销人员可以考虑客户的客户或最终客户。很多B2B交易是公司将自己购买的产品当作新产品的原料或部件，再将这些产品卖给最终客户。对最终客户更敏锐的关注帮助汤姆森路透（Thomson Reuters）获得了更高的利润。

汤姆森路透

全球信息服务巨头汤姆森（Thomson）公司在收购路透之前展开了广泛的调研，以更好地了解其最终客户。汤姆森对金融、法律、税务与会计、科技、医疗保健行业的企业和专业人士进行销售。例如，它认为自己了解财务规划经理如何使用汤姆森数据调查结果和其他资源来为那些采购大客户和投资银行进行日常投资决策提供服务。通过这些最终客户而非购买者来细分市场，并且研究他们如何看待汤姆森及其竞争对手，该公司可以辨识出能提供发展机遇的市场细分。为了更好地了解这些细分，汤姆森进行了名为"生活中的一天"(day in the life）的人种学研究和相关的调查，以了解最终顾客如何做他们的工作。调查人员使用一种"三分钟"的研究方法将观察和深度访谈结合起来，以了解最终用户在使用某款汤姆森产品前后三分钟时做什么。研究中获得的启示帮助公司开发新产品、进行收购，这一切在随后一年中带来了显著的收入增长。[26]

营销洞见 小企业的大业务

小企业是员工人数少于500的企业，占所有用人企业的99.7%，并且雇用了将近一半的私有部门的员工。在过去10年中，它们每年创造了60%—80%的新工作岗位。根据小企业管理局宣传办公室的统计，2007年美国新成立了近64万家小企业，这些新的企业都需要资本设备、技术、物资和服务。除了美国，看看全世界的合资企业，你会发现一个巨大的并且正在发展中的B2B市场。以下是两个顶尖企业如何接近这个市场的案例：

- IBM的顾客中，中小企业占了20%。它为这个市场推出了集硬件、软件、融资服务于一体的快捷项目。IBM通过地区代理商、独立的软件销售商和经销商进行销售，它每年投入上千万美元的广告费支持中小规模客户中的产品推广，包括*American Banker*和*Inc*等出版物。该公司还通过*The Advocate*和*Out*杂志上的广告直接针对同性恋企业主，并且与非营利组织合作，以接触少数族裔群体。
- 美国运通一直在稳步增加其针对小企业推出的信贷卡的功能，一些小公司使用它来支付每个月上千美元的现金需求。它还创立了称为"开放论坛"(OPEN Forum）的小型商业网络，从而与联邦快递、JetBlue、赫兹（Hertz）和Hyatt等物流巨头整合了多种服务、网络工具和折扣方案。通过开放论坛，美国运通不仅帮助消费者在日常开支上节省了成本，还鼓励他们在其页面上保存记录并拓展企业视野。

中小企业展现出了巨大的机遇和挑战，这个大市场根据行业、规模和运行时间来进行划分。小企业主尤其厌恶长远规划，并且通常有一种"需要时才购买"的决策风格。以下是对小企业进行销售的一些指导方针：

- **不要将中型企业和小型企业混为一谈。**5000万美元的收入和100万美元的收入之间有巨大的差异，一个10人的新成立公司和一家有100名或更多员工的成熟企业也是如此。IBM公共主页上对面向这两类企业的产品进行了区分。
- **力求简单。**简单意味着同供应商的单一性接触就可以解决所有服务问题，或者所有服务和产品都使用同一账单。AT&T向数百万的小企业客户（少于100名员工）提供捆绑式互联网、本地电话、长途电话、数据管理、商务网络、虚拟主机和远程会议等服务。
- **一定要使用互联网。**惠普公司发现时间短缺的小企业决策者喜欢在网上购买（至少研究）产品和服务。因此，它设计了针对中小型企业的网站，并且通过大规模的广告、直邮、电子邮件、目录和项目来吸引访客。
- **不要忘记直接接触。**即使你和一个小企业主通过互联网进行了第一次接触，你还需要提供电话或面对面的机会。
- **一定要提供售后服务。**小型企业需要的是合作伙伴，而不是推销员。DeWitt是一家员工100人的园艺产品生产企业，它从Moeller公司购买了一台大型机器。该公司首席执行官亲自来到DeWitt公司，直到机器正常启动和运行后才离开。
- **一定要事前准备。**中小型企业的管理实际情况不同于大公司。微软虚拟了一家小型的经理人调研公司Southridge，其主要决策制定者的情况用类似棒球明星卡片的形式来表达。这有助于微软员工学习如何将销售策略和小型企业的实际情况紧密结合起来。

资料来源：Barnaby J. Feder, "When Goliath Comes Knocking on David's Door," *New York Times*, May 6, 2003; Jay Greene, "Small Biz: Microsoft's Next Big Thing?" *BusinessWeek*, April 21, 2003, pp.72—73; Jennifer Gilbert, "Small but Mighty," *Sales & Marketing Management* (January 2004), pp.30—35; www.sba.gov; www.openforum.com; www-304.ibm.com/businesscenter/smb/us/en。



许多人都会影响手术服这类医疗产品的购买，所有人都有自身的目的和利益。

一旦确定了营销活动关注的企业类型，公司就必须决定如何最好地对其进行销售。为恰当地定位活动方向，企业营销人员需要找出谁是决策的主要参与者、他们影响哪些决定、他们影响程度的大小以及他们使用怎样的评价标准。请参考以下案例：

> 某公司向医院销售一次性无纺布手术服。参与购买决策的医院工作人员包括采购副总、手术室管理员和外科医生。采购副总分析医院应该购买一次性的还是可重复使用的手术服。如果调查结果偏向一次性手术服，那么手术室管理员就会比较多种竞争性产品及其价格，然后做出选择。管理员会考虑吸水性、防腐质量、设计、成本。通常购买的品牌以最低的成本满足功能要求。外科医生通过汇报他们对特定品牌的满意程度再反过来影响购买决策。

企业营销人员不可能确切知道哪种群体动力在购买过程中发挥了作用，尽管他能获取的任何关于个性和人际的因素都是有益的。

小型销售商更关注**购买的核心影响者**（key buying influencers），较大规模的销售商则采取**多层次深度推销**（multilevel in-depth selling），接触尽可能多的参与者。事实上，他们的销售员要和大量客户打交道。企业必须更多地依靠其传播计划，以接触隐藏的影响购买的因素和随时了解当前客户。[27]

企业营销人员必须定期反思关于采购中心参与者的假设。多年来，柯达向医院实验室技术人员销售X光片，但研究表明，越来越多的专业管理人员在做这项购买决策。于是柯达修订了营销策略，开发新的广告来接触这些新的决策者。

采购流程

原则上，企业购买者会寻求相对于市场产品成本而言收益（经济、技术、服务和社会）最高的方案。为了进行比较，他们会将所有的成本和收益都用货币来表达。企业购买者的购买动机是已知成本和已知收益间差异的函数。[28] 营销人员的任务就是推出一个可盈利的产品，并向目标买家提供卓越的客户价值。

因此，企业营销人员必须确保客户完全了解其产品的独特性和卓越性。当客户获得一种允许企业展现自身最好一面的观点或视角时，**框架**（framing）就产生了。框架可以很简单，如确保客户了解公司产品所带来的所有好处和节约的成本，或者更多地参与并影响客户的思维过程：如何看待购买、拥有、使用和弃置产品的成本—收益考虑。框架要求理解企业客户如何考虑并选择产品和服务，然后决定在理想情况下他们应该怎样思考和选择。

供应商多样化是一个优势，尽管没有贴上价格标签，但是企业购买者如果忽略它会给自己带来风险。正如美国许多大公司的首席执行官所认为的那样，多样的供应基础是企业的当务之急。少数族裔供应商是当今商业环境中成长最快的部分。

辉 瑞

辉瑞（Pfizer）是最知名的药物公司之一，它将供应商多样化项目视作与消费者联系的基础工具。首席多样化长官（Chief Diversity Officer）汤斯（Karen Boykin-Towns）负责的多样化努力包括公司内部的招聘、才能开发工作，以及公司外部与客户和供应商的接洽工作。在领导层面，辉瑞还依赖一个多样性和包容性全球理事会和一个贯穿全公司的称为“大使”(ambassadors）的基础设施。辉瑞将其多样化努力集中在妇女、同性恋、残疾人士、拉美裔、亚洲太平洋岛民、加勒比裔和非洲裔美国人。该公司花费约7亿美元在2400名少数族裔和女性供应商上，它甚至制定了一项指导方案来确定需要发展帮助的女性和少数族裔供应商，其中包括设计一个更好的网站和建设一项更好的商业计划。辉瑞公司管理人员常常在现场与供货商见面来了解他们的需求。[29]

过去，虽然采购部门管理超过一半以上的公司成本，但是该部门在管理层次中地位较低。近来，竞争压力使得许多公司提高了采购部门的地位，并将其管理人员提升为副总裁级别。这些新兴的、更为战略导向型的采购部门的任务在于从更少、更优的供货商处寻求最佳的价值。一些跨国企业甚至将这些部门升级为“战略供应部门”，负责全球资源和合作关系。在卡特彼勒（Caterpillar），购买、存货管理、生产调度和交通运输被合并为一个部门。以下是其他的一些受益于购买行为改进的企业。

- 力拓矿业集团（Rio Tinto）是勘探、挖掘和加工矿产资源的全球领先企业。它在北美和加拿大有着重要的地位。与供应商的协调非常耗时，因此力拓集团与一家主要供货商开展了一项电子商务战略。双方都从这项新的安排中获取了巨大的收益。在很多情况下，在短短几分钟内，供应商的仓库就会被订单填满。如今，供货商可以参与货到付款项目，而这将力拓的支付周期缩短至大约10天。[30]

领先的矿业开采勘探企业力拓集团与供应商一起精简他们的收款方式。



- 日本三井物产有限公司是一家领先的日本贸易公司，拥有850家公司和子公司。当该公司在网上处理其订单和支付交易后，它降低了50%的购买交易成本，并且由于处理效率的提高，消费者满意度也随之增长。[31]
- Medline Industries是全美最大的私营保健品制造商和分销商，它使用软件整合来从总体上考察通过网上销售和直销渠道进行的消费者活动。结果该公司的利润空间提高了3%，客户保留率提升了10%，定价误差带来的收入损失降低了10%，销售代表的生产能力提高了20%。[32]

购买方式的升级意味着企业营销人员必须提升他们的销售人员，以符合如今企业购买者的更高标准。

企业购买过程的各个阶段

我们将描述企业购买决策过程的各个阶段。企业购买要经过八个购买阶段（buyphases），这是罗宾逊（Patrick J. Robinson）及其同事提出的。表7.1所示的是购买方格（buygrid）框架。[33]

在更新再采购和直接再采购的情形下，这些步骤中有一些被缩短或跳过。例如，购买

表 7.1 购买方格框架：与主要购买情形（采购类型）相关的产业购买过程中的主要步骤

		采购类型		
		新任务采购	更新再采购	直接再采购
购买阶段	1. 问题识别	是	可能	否
	2. 需求总体描述	是	可能	否
	3. 产品规格确定	是	是	是
	4. 供应商的寻找	是	可能	否
	5. 提案征集	是	可能	否
	6. 供应商的选择	是	可能	否
	7. 常规订购具体规定	是	可能	否
	8. 效绩评估	是	是	是

者通常会有一个他所偏好的供应商，或者有一个经过排序的供应商列表，这样一来，查找供应商和征求方案的阶段就会被跳过。以下将对八个步骤逐一进行考察。

问题识别

当公司有人认识到某个问题或某种需要可以通过某一产品或服务得到满足时，采购过程便开始了。问题识别可以由内部刺激或外部刺激而引起。内部刺激可能包括：公司决定开发一种新产品因而需要新设备和新材料，机器损坏因而需要获得新的零部件，已采购的材料变得不能令人满意，公司有一个能获得更加价廉物美产品的机会。外部刺激则包括：购买者从展销会上获得新想法，看到某则广告，或者某位能提供更加价廉物美产品的销售代表与其联系。营销者可以通过直邮、电话营销或与潜在客户通话来激发问题识别。

需求总体描述和产品规格确定

接下来，购买者就应当确定所需物品的总体特征和需要的数量。对于标准的物品，这一过程所涉及的范围不会太大。对于复杂物品，采购者将与其他人员（工程师、用户等）共同决定所需的特征，这些特征包括可靠性、耐用性、价格等。企业营销人员可以通过说明其产品能如何满足这些需求来协助购买者。

现在，采购组织制定物品的技术规格。通常，公司将采用产品价值分析方法。**产品价值分析**（product value analysis，简称 PVA）是一种降低成本的方法，这个方法对各个部件进行研究，以确定能否对它进行重新设计或者标准化，或者在**不影响产品性能质量的情况下**采用更便宜的生产方法。产品价值分析小组将对某一特定产品的高成本部件进行检查，找出那些比产品本身寿命还要长的超标准设计产品部件。严谨的产品规范将使采购者能够拒绝太过昂贵或不符合所确定标准的产品。惠普利用价值分析方法，获得了美国废料回收工业协会（ISRI）第一届“回收设计奖”，获奖理由为：

> 多年来，惠普一直为了使设计的产品更容易回收而努力。该公司经营了多个回收工厂，以确定产品最有效的设计特点和促进产品的循环利用。惠普提出了一个标准：将设计准则和清单融入每一个产品的设计过程中，以评估和改进产品的循环利用性。惠普的设计过程包括：采用模块化设计，使产品的每个部分更容易被更新、升级或移除；在产品某些部分（如嵌入部分）停止使用胶水和粘合剂；根据 ISO 11469 国际标准，对重量超过 25 克的塑料进行标记，以加快回收过程中材料的识别；减少材料使用的类型和数量；采用单塑料聚合物；使用可回收塑料；使用材料本身的颜色和表面代替油漆、涂料和电镀。[34]

供应商可以将产品价值分析作为一种工具，用来对自身进行定位以赢得客户。无论如何，它的重要性在于减少过高的成本。墨西哥水泥业巨头 Cemex 公司以 "Cemex 方法" (The Cemex Way) 而知名，它采用了高科技方案以提高效率。[35]

供应商的寻找

采购者现在通过查找交易指南、联络其他公司、浏览贸易广告、参加贸易展会和搜索互联网来找出最适宜的供应商。[36] 向网络采购迈进对供应商有长远的影响，将会改变未来的购买格局。[37] 进行网络采购的公司使用以下几种类型的电子市场：

- **目录网站**（catalog sites）。公司可以通过电子目录，使用电子采购软件（如 Grainger's）订购数以千计的商品。
- **垂直市场**（vertical markets）。公司可以到专门的电子商务中心购买化工产品（塑料、钢材、化学药品）或服务（物流、媒体）。塑料购买者可以在 Plastics.com 的上千卖家中，选择价格最适合的产品。
- **"纯" 拍卖网站**（"Pure Play" auction sites）。Ritchie Bros. Auctioneers 是世界上最大的工业拍卖商，在全球拥有超过 40 个拍卖网站。2009 年，它在 300 多次无底价拍卖中售出了价值 35 亿美元的已使用或未使用资产，包括各种类型的重型设备、卡车以及建筑、交通、农业、材料处理、矿业、林业、海洋行业的资产。尽管大多数人喜欢在拍卖现场参与竞拍，他们也能够通过公司的多语种网站 Rbauction.com 参与实时竞拍。2009 年，Ritchie Bros. 有 33% 的竞拍者来自互联网，网上竞拍者购买的资产总价值达 8.3 亿美元。[38]

世界上最大的工业拍卖商 Ritchie Bros. 销售各种类型的重型设备。



- **现货市场（交易市场）**（spot markets 或 exchange markets）。在电子市场中，商品价格每分钟都在变化。ChemConnect.com 是一家散装化学品（例如苯）的网上流通交易网站，它为购买者和销售者提供交易平台，并在众多的 B2B 网站中获得了成功。该网站最早进入市场，并且是目前最大的化学品网上流通交易网站，每天成交量有 100 万桶。包括休斯敦的 Vanguard Petroleum 在内的客户会在 ChemConnect 的商品交易网站上完成 15% 的液化天然气的现货交易。
- **专属交换**（private exchanges）。惠普、IBM 和沃尔玛通过网络建立了专属交换市场，以便与特别邀请的供应商和合作伙伴紧密连接。
- **易货市场**（barter markets）。在易货市场中，参与者提供需要交易的商品或服务，进行货物交换。
- **采购联盟**（buying alliances）。购买同样商品的几家公司可以联合起来形成采购联盟，然后批量采购以获得更高的折扣。TopSource 就是一个零售和批发食品的企业联盟。

网上采购的优点是：减少了购买者和销售者的交易成本，缩短了从下订单到交货的时间，整合了采购系统，在合作伙伴和购买者之间建立了更直接的关系。缺点是它可能会降低供应商与购买者之间的忠诚度，或者产生潜在的安全问题。

电子采购 网上流通交易网站分为两种：基于行业的**垂直中心**（vertical hubs，塑料、钢铁、化工、造纸）和**职能中心**（functional hubs，物流、媒体购买、广告、能源管理）。

除了使用这些网站，公司还可以通过其他方式使用电子采购：

- **与主要供应商设立直接外网连接。**公司可以在戴尔或欧迪办公设立一个电子采购账户，公司员工可以通过这种方式直接进行购买。
- **成立采购联盟。**许多主要的零售商和制造商都是数据共享联盟 1SYNC 的成员，例如 Acosta 营销服务、Ahold 超市、百思买、家乐福、Family Dollar Stores 零售、Lowe's 家居、Safeway 超市、Sears 百货、SUPERVALU 杂货、Target 百货、Walgreens 药店、沃尔玛和 Wegmans 食品超市等。通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司也成立了 Covisint 采购联盟。Covisint 是一个领先的服务提供商，它能够将合作伙伴、客户和供应商的关键商业信息与技术进行整合。该公司现在还针对健康护理提供类似的服务。
- **建立公司采购网站。**通用电气建立了贸易过程网络，通过该网络来征询提案、协商条款和进行订购。

电子采购不仅仅意味着获取更多软件，它还需要改变采购策略和结构。这样做有很多好处：多个产量大的部门可进行集体采购，集中谈判增加折扣，减少所需的采购人员，以及减少从名单以外的供应商处购买的不合格品。

销售线索产生 供应商的任务是当客户在市场中寻找供应商时，确保自己能够成为客户的考虑对象。为了确定正确的线索并将它们转换为销售，营销和销售组织需要共同采取多种方法，成为潜在客户值得信赖的采购顾问。营销人员与销售人员必须共同努力，以确定可以立即拍板签约的潜在客户具备哪些特征，并共同通过电话销售、贸易展览、网上活动、公关、社交活动、直邮和推荐等手段传递正确的信息。[39]

营销人员必须在线索的数量和质量之间找到平衡。如果线索过多，即使拥有很高的质量，销售力量也会被淹没，这样一来，有前途的商机也就被忽视了；如果线索过少或者质量太低，销售力量会受挫或被削弱。[40] 为了积极主动地创造线索，供应商需要了解他们的客户。他们可以从其他信息供应商（如 Dun & Bradstreet、InfoUSA）或网站（如 Jigsaw、LinkedIn）获得顾客的背景资料。[41]

缺乏必要生产能力或者声誉不佳的供应商通常会被拒绝。购买者的代理人会造访符合条件的供应商，检查供应商的生产设施并接触供应商的员工。对每家公司进行评估后，购买者会确定出一个“合格供应商列表”。许多专业购买者会迫使供应商改变他们的营销做法，以增加他们脱颖而出的可能性。

提案征集

接下来，购买者邀请合格的供应商提交方案。对于复杂或昂贵的物品，购买者会要求供应商提供一份详细的书面方案。在对方案进行评估后，购买者将邀请少数几家供应商进行正式的面谈。

企业营销者必须精于对方案进行调研、撰写和演示。他们的书面方案必须是用顾客的语言描述价值和利益的营销文件，而非单纯的技术文件。他们的口头演示要能鼓舞信心，他们应该解释为什么自己公司的能力和资源处于强有力的地位，以便在竞争中胜出。提案和销售往往需要团队的努力。总部位于匹兹堡的 Cutler-Hammer 电气发展了销售“编队”（pods），将位于特定的地理区域、行业或市场的销售人员集中起来。这样一来，他们就可以相互分享各自专业领域的知识，而不是孤立地工作。[42]

供应商的选择

在选择一家供应商之前，采购中心将规定供应商应具备的品质，并对其进行排名。通常使用的一个供应商评估模型如表 7.2 所示。

表 7.2 供应商评估实例

属性	评定量表				
	权重	较差（1分）	一般（2分）	良好（3分）	优秀（4分）
价格	0.30				×
供应商声誉	0.20			×	
产品可靠性	0.30				×
服务可靠性	0.10		×		
供应商灵活性	0.10			×	
总分：0.30（4）+ 0.20（3）+ 0.30（4）+ 0.10（2）+ 0.10（3）= 3.5					

为了进行更丰富的价值定位，企业营销者需要了解企业购买者是如何做出评价结论的。[43] 研究人员就企业营销者用来评估客户价值的主要方法进行了研究，发现了八种不同的*客户价值评估*（customer value assessment，简称 CVA）方法。公司倾向于使用较为简单的方法，尽管较为复杂的方法能够得出有关客户重视的价值的更准确结论。（见“营销备忘：提出令人无法拒绝的客户价值主张”）。

营销备忘 提出令人无法拒绝的客户价值主张

为了在竞争激烈的 B2B 市场中追求价格溢价，企业必须提出令人无法拒绝的客户价值主张。第一步是研究客户，以下是许多富有成效的客户研究方法：

1. *内部工程评价*。公司的工程师使用实验室测试来评估该产品的性能特点。缺点是忽略了同一个产品在不同的应用中有不同的经济价值这一事实。
2. *实地使用价值评估*。向客户征求意见，了解新产品与现任产品相比的使用成本。任务是评估每个成本项目对购买者来说价值多少。
3. *目标群体价值评估*。询问目标群体中的客户如何为潜在的市场供应物标价。
4. *直接问卷调查*。直接询问客户市场供应物的某个（或某几个）变动对他们来说值多少钱。
5. *联合分析*。让客户根据自己的偏好对市场产品或市场理念进行排名，然后使用统计分析估计每个属性的隐含价值。
6. *确定基准*。向客户展示一个作为“基准”的产品，然后再向其展示一个新产品。询问客户能够为新产品多支付多少钱，或者将基准产品的某个功能去掉后会为此少付多少钱。
7. *组合方法*。让客户为某种给定属性的三个不同等级附上货币价值，然后再换另外一种属性。任意一种产品配置的价值就可以通过将各个属性价值相加算出。
8. *重要性打分*。让客户对每个属性的重要程度和供应商的表现进行打分。

在进行研究之后，就可以确定客户价值主张以及一些重要的原则。首先，使价值诉求更加具体，知道自己的产品和竞争对手产品中，哪种属性对客户最重要。Rockwell Automation 公司通过分析工业标准的功能指标和性能指标（用电量、年工作时间、每度电价格），知道节约型客户会选择购买自己公司的水泵而非竞争对手的。这一步骤同时可以使得产品的经济价值显而易见。

其次，通过创建节约成本账户的方法来记录产品价值，或通过已经使用产品的客户估计附加价值。化工品生产商 Akzo Nobel 为了找出其高纯度金属有机化合物产品与其他公司产品的相同点和不同点，它对潜在客户的生产反应堆进行了两个星期的试验。

最后，确保公司内部创造客户价值主张的方法已付诸实施，并对员工进行培训和奖励，以优化客户价值。Quaker Chemical 公司定期为其经理进行培训，包括对制定最佳客户提案展开竞赛。

资料来源：James C.Anderson, Nirmalya Kumar, and James A.Narus, *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets*.（Boston: Harvard Business School Press, 2007）; James C. Anderson, James A.Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Propositions in Business Markets," *Harvard Business Review*, March 2006, pp.2—10; James C.Anderson and James A.Narus, "Business Marketing: Understanding What Customers Value," *Harvard Business Review*, November 1998, pp.53—65。

根据不同的购买情形，不同属性的重要性和选择会有所不同。交货的可靠性、价格和供应商的信誉对于常规订购（routine-order）产品来说都很重要。对于复印机等过程问题（procedural-problem）产品来说，最重要的三种属性是技术服务、供应商灵活性和产品可靠性。对于计算机系统的选择这类会在组织内引起竞争的政治问题（political-problem）产品来说，最重要的属性是价格、供应商的信誉、产品可靠性、服务可靠性和供应商灵活性。

克服价格压力 在做出最后的选择之前，采购中心可能会与首选供应商进行谈判，以获得更低的价格和更好的条件。尽管使用了采购策略和合作战略以及参与了跨职能团队，购买者仍然花费大量的时间在价格上与供应商讨价还价。这种以价格为导向的购买者数量因国家而异，并且取决于客户在不同的服务配置下的偏好和客户组织的特点。[44]

营销人员可以用多种方式应对购买者的压价。他们能够提出证据证明整体拥有成本（即该产品的生命周期成本）比竞争对手的低。他们也可以列举出购买者获得的服务价值，特别是在他们的产品优于竞争对手的产品时。研究表明，服务支持、人际互动以及供应商缩短产品上市等待时间的诀窍和能力，都可以成为获取关键供应商地位时的有用区分。[45]

提高生产效率有助于缓解价格压力。BNSF Railway 铁路公司将员工 30% 的奖金与生产效率相联系，以提高每英里运输的火车数量。[46] 一些公司则利用技术来设计新的客户解决方案。通过网络技术和工具，Vistaprint 公司可以向以前买不起印刷机的小公司提供专业的印刷服务。[47]

一些公司愿意为价格导向的购买者制定更低的价格，但是这也有严格的条件：（1）数量有限；（2）不接受退款；（3）不接受换货；（4）不提供服务。[48]

- Cardinal Health 医疗设立了一个奖励计划，根据客户购买的多少给予积分点。这些积分点可以换取额外的产品或进行免费咨询。
- 通用电气在飞机引擎和火车引擎上安装了诊断传感器，以节约飞行或火车旅行的时间。
- IBM 现在更像一家“以产品为辅助的服务公司”，而不是“以服务为辅助的产品公司”。在销售计算机的同时，它也根据客户的需求销售计算机技术（如视频点播）。

解决方案销售（solution selling）也能缓解价格压力并可以以不同的形式出现。以下有三个例子：

- **提高客户收益的方案。**Hendrix UTD 公司利用自己的销售顾问，帮助农民提高家畜重量，比竞争对手增加的家畜重量高出了 5%—10%。
- **减少客户风险的方案。**ICI Explosives 公司制定了更安全的方案来运送采石场的炸药。
- **降低客户成本的方案。**固安捷（W.W. Grainger）公司的员工在一个大型的客户设施中工作，以减少材料管理成本。

越来越多的公司正在致力于寻求解决方案，增加效益和降低成本，以克服对低价格的担忧。请考虑以下这个例子：[49]

Lincoln Electric

Lincoln Electric 公司有一个长达数十年的传统，就是通过“保证成本降低计划”（Guaranteed Cost Reduction Program）与客户合作来降低成本。当客户坚持认为 Lincoln Electric 的经销商需要降低价格，使其价格与竞争对手价格相符时，公司和经销商就会保证在接下来的一年中与客户合作，找到方法来降低成本，最终使 Lincoln Electric 的产品价格等于或低于竞争对手的产品价格。荷兰 Binkley 公司是拖拉机挂车部件的主要生产商，并且多年来一直购买 Lincoln Electric 的焊接线。当 Binkley 公司寻找更便宜的焊接线时，Lincoln Electric 与该公司合作并创建了一个降低 1 万美元成本的方案。最终，节约的成本达到了六位数，Lincoln Electric 公司业务增长，并在供应商和客户之间创造了强有力的长期伙伴关系。[50]

风险和利润共享（risk and gain sharing）可以根据客户要求抵消降价。Medline是一家医院供应商，假设它与Highland Park医院签署了一项协议：以医院的供货份额增长10倍作为交换，Medline需要在头18个月为医院节省35万美元。如果Medline没有达到这一数字，那么它需要补足差额。如果它远远超过了这一数字，那么它将分享多余的节省的资金。为了让这个协议正常进行，供应商必须愿意帮助客户建立历史数据库，就效益和成本衡量达成协议，并制定一个纠纷解决机制。

供应商的数量 越来越多的公司正在减少供应商的数量，福特、摩托罗拉和霍尼韦尔（Honeywell）等公司已经把供应商的数量分别减掉了20%至80%不等。留下来的供应商负责管理更大的部件系统，负责实现持续的质量和绩效改进，并负责每年按一定的百分比降低价格。公司希望它们的供应商在产品开发期间与它们进行密切的联系，并且会重视供应商的建议。

即便有可能面临罢工的威胁，仍然有越来越多的企业只采用一个供应商。不过，公司也会担心单一供应商会在供应关系中变得过于安逸，然后失去其竞争优势。

常规订购具体规定

选择供应商之后，购买者就最后的订单进行谈判，列明技术规格、所需数量、交货时间、退货政策和保修等。许多工业产品购买者租赁卡车和机械等重型设备。承租人能获得许多优势：最新的产品、更好的服务、资本的保护和一些税收优惠。而出租人往往最终获得更多的净收入，并获得机会向买不起整件设备的客户进行销售。

对于保养、维修和操作项目，购买者正转向一揽子合同，而不采用定期订单。一揽子合同建立了一种长期的关系，在这种关系下，供应商承诺在特定的时间内按照议定的价格多次向购买者提供所需的产品。因为存货由卖方保存，所以一揽子合同有时被称为**无存货采购计划**（stockless purchase plan）。当需要存货时，购买者的计算机就会自动把订单发送给销售商。这种系统进一步锁定了供应商和购买者之间的关系，使外部的供应商难以涉足其间，除非购买者对现有的供应商的价格、质量或服务不满意。

那些害怕原材料短缺的公司常常购买和存储大量的库存，并与供应商签订长期的供货合同，以保证原材料的稳定供应。实际上，杜邦、福特以及其他一些大公司把长期供应计划视为其采购经理的主要职责。例如，通用汽车向少数几家愿意在其工厂附近设厂并生产高质量部件的供应商购买产品。另外，营销者正在建立外部网，以方便客户和降低交易成本。客户直接在计算机中填写订单，这些订单就会被自动传输给供应商。

有些公司还通过**销售商管理库存系统**（vendor-managed inventory，简称VMI）将下订单的职责交给供应商。这些供应商掌握了客户的库存水平并负责通过**连续补货计划**（continuous replenishment programs）自动将缺货补足。Plexco International公司向世界领先的汽车制造商提供音响、灯光和视觉系统。它的销售商管理库存系统通过与40家供应商进行合作，节约了大量的时间和成本，并使该公司在生产制造中能够使用前者的仓库空间。[51]

绩效评估

购买者通常会使用三种方法定期审核选定的供应商绩效：接触最终用户并请求它们做出评价；采用加权打分的方法用几个标准对供应商进行评分；或者对绩效差的供应商成本进行汇总，得出经过调整的包括价格在内的采购成本。绩效评估可以引导购买者继续、调整或者终止与供应商的关系。

许多公司都设立了奖励制度，以奖励采购绩效优秀的采购经理。同样，销售绩效优秀的销售人员也会获得奖励。这个制度使采购经理在交易中能够得到最有利的条款，并增加了销售人员的压力。

管理 B2B 客户关系

为了提高效果和效率，企业供应商和客户正采用不同的方法来管理他们的关系。[52] 双方更密切的关系部分地由供应链管理、供应商的早期参与以及采购同盟所驱动。[53] 与公司培养适当的关系对任何一个全方位营销的项目都是非常重要的。

B2B 营销者正在避免用“广抛绣球然后菩萨保佑”(spray and pray)的方式来吸引和留住顾客，他们更赞成研究目标群体并开发一对一的营销方式。他们越来越多地使用在线社会化媒体，与现有的和潜在的客户进行交流，形式包括公司博客、在线新闻发布、论坛和讨论小组。



通过关注客户的客户，Tellabs 使得自己与众不同。

Tellabs

Tellabs 是一家通讯设备设计研究公司，其产品是通过通讯网络传输语音、视频和数据的设备，它的竞争对手是行业巨头阿尔卡特朗讯和思科系统。为了进行市场区分，Tellabs 决定进行一项市场活动，关注于购买其客户所销售产品的那些精通技术的终端用户。这项活动名为“启发新生活”(Inspire the New Life)，其目标群体是电信服务供应商。此活动向他们展示了 Tellabs 对新一代的科技用户的了解并且能够提供满足他们需求的解决方案。调查结果显示，用户收听音频播客的可能性是纸质阅读的五倍，而看视频的可能性又是收听音频的两倍，因此 Tellabs 决定用 6 分钟的“技术启蒙短片”来替代传统的案例研究和纸质单页。该视频被发布到 YouTube、谷歌视频和公司官网上，下载次数超过 10 万次。通过每一两个月增加一篇新博客，Tellabs 估计这项活动创造的曝光率是传统网络广告活动的三倍。[54]

垂直协调的优势

很多研究都主张购买伙伴和销售商之间进行更多的垂直协调，这样一来他们可以超越只是谈判的阶段，而参与到能为双方都创造更多价值的活动中。[55] 建立信任是建立长期健康关系的先决条件。“营销洞见：建立企业的信誉、信任和名声”明确了这种信任的主要方面。对合作伙伴关系明确和相关的知识也是强化企业间联系的重要因素。[56]

许多因素会对企业间关系的发展造成影响。[57] 四个相关因素是：替代品的可获性、供给的重要性、供给的复杂性和供应市场的活力。在此基础上，我们可以将“购买者—供应商”关系分为八类[58]：

1. **基本买卖型**：简单、例行的交换，这类交易属于中等水平的合作和信息交流。
2. **基础骨架型**：这类交易需要卖家进行更多调整，而对合作和信息交流的需求较少。
3. **合约交易型**：这类交易通过正式合约进行规范，信任、合作和互动的水平低。
4. **客户供应型**：在这种传统的主顾供应情况下，竞争发挥了主要管理的作用，而不是合作。
5. **合作体系型**：合作体系中的伙伴在业务方式上紧密合作，但是双方都不通过法律手段或自我调整来表明结构性承诺。
6. **协作型**：在协作交流中，更多的信任和承诺能够产生真正的伙伴关系。

营销洞见 建立企业的信誉、信任和名声

企业信誉（corporate credibility）是客户对企业的信任程度，它意味着客户相信一个企业能够设计和提供满足他们需求的产品和服务。同时，它反映了供应商在市场上的声誉，是强有力的客户关系的基础。

企业信誉取决于以下三个因素：

- 企业专业知识：企业制造和销售产品或服务的能力。
- 企业可信度：企业在动机上被视作诚实可靠的程度，以及对客户需求的敏感度。
- 企业喜爱度：企业被视作可爱、有吸引力、享有盛名、充满活力等品质的程度。

换言之，一家可信的企业在行业中表现出色；它铭记客户的最大利益；与它共事令人愉悦。

信任（trust）是一家企业依赖其商业合作伙伴的意愿。它取决于众多人际和组织间因素，例如企业的感知力、正直、诚实和慈善。

与公司员工的人际交往、对企业的整体观念和信任感知会逐渐成为经验。满足以下条件时，企业将被视作是值得信任的：

- 提供充足、可靠的信息；
- 提供与满足客户需求一致的员工奖励；
- 协助客户自我学习和自我帮助；
- 提供与竞争产品的有效比较。

在网络环境中建立信任尤为棘手。相比其他情况，企业通常对网上合作伙伴强加更严格的要求。企业购买者担心他们不能在合适的时间、正确的地点收到优质的产品。销售商则担心按时支付问题——或归根到底而言，他们应该扩大多少信贷的问题。一些公司（如从事交通和供应链管理的英国 Ryder System 物流公司）使用自动信用检测应用和在线信任服务来确定贸易伙伴是否值得信任。

资料来源：Bob Violino, "Building B2B Trust," *Computerworld*, June 17, 2002, p.32; Richard E.Plank, David A.Reid, and Ellen Bolman Pullins, "Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure," *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19, no.3 (Summer 1999), pp.61—72; Kevin Lane Keller and David A.Aaker, "Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions," *Corporate Reputation Review* 1 (August 1998), pp.356—78; Robert M.Morgan and Shelby D.Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58, no.3 (July 1994), pp.20—38; Christine Moorman, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp.81—101; Glen Urban, "Where Are You Positioned on the Trust Dimensions?" *Don't Just Relate-Advocate: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Wharton School Publishers, 2005).

7. **相互适应型**：买卖双方都做出很多明确的关系调整，但是不一定能达成强烈的信任或合作。
8. **客户至上型**：在这种密切的协作关系中，卖方为了满足客户需求进行调整，但并不期待交流方式发生调整或改变。

然而，随着时间推移，关系中每一方的角色会转变或者在不同情况下被激活。[59] 一些需求可以被基本的供应商业绩满足。此时，买家既不希望也不需要和供应商建立密切的关系。与此类似，供应商可能发现投资于发展潜力有限的客户是不值得的。

一项研究发现，当供应商对客户非常重要并且存在采购障碍（如购买要求复杂或可替代供应商很少）时，客户与供应商之间的关系最为密切。[60] 另一项研究表明，只有存在高度环境不确定性并且具有适度的专用性投资（详见后文）时，买卖双方通过信息交流和规划建立垂直协调才具有必要性。[61]

企业关系：风险与机会主义

研究人员发现，在建立客户—供应商关系时，保障（确保可预测的解决方案）和适应（为不可预料的事情增加灵活性）之间存在着一种矛盾。客户与供应商之间的垂直协调可能有助于建立更牢固的关系，但也可能增加客户和供应商的专用性投资风险。**专用性投资**（specific investment）是指专门针对某个公司或者价值链上的某个伙伴的支出（如专门针对某个公司的培训、设备和运营）。[62] 专用性投资有助于企业增加利润并实现自己的定位。[63] 施乐公司与其供应商紧密合作，开发了特制的组件和工艺，并减少了 30%—40% 的复印机制造成本。[64]

然而专用性投资也会给客户和供应商带来相当高的风险。经济学中的交易理论认为，这些投资因为在某种程度上属于沉没成本，而被锁定在企业的某种关系中了。企业可能需要交换敏感的成本和处理信息。购买者可能因为受到转换成本的制约而处于被动地位；供应商则可能因为投入大量资产或技术知识而处于更加不利的地位。以下是考虑后者风险的一个例子：[65]

某汽车零部件制造商赢得了一份合同：向原始设备制造商（OEM）提供一个引擎盖内的部件。这个为期一年、单一供应商的合同保障了供应商在 OEM 的专用生产线生产其产品。然而在合同期限内，供应商不得不在合约之外与 OEM 的内部工程人员合作，并使用计算设备与 OEM 连接以交换详细的工程信息，以及频繁地调整设计和制造方案。这些相互作用可以增强公司对市场变化的反应，并减少成本或提高质量。但是，这也可能威胁到供应商的知识产权。

如果购买者无法较为容易地监控供应商的工作情况，供应商可能不会提供购买者所期望的价值。**机会主义**（opportunism）可被视为"对某个暗示或明示的合同的某种程度的欺骗或供给不足"。[66] 这可能涉及纯粹的利己主义和对契约协议有意的错误解释。在研制 1996 年版福特 Taurus 车型时，福特公司将整个过程外包给 Lear Corporation 这一家供应商。Lear 出于多种考虑，接下了这份明知自己无法完成的合约。根据福特公司的说法，Lear 未能按期交货，也没能实现设定的重量和价格目标，其最终零件甚至无法使用。[67] 机会主义的一个较为被动的形式可能包括拒绝或者不愿意针对变化的环境做出改变。

机会主义之所以引人注目，是因为企业必须将资源投入到对机会主义的监控中，而这些资源本可以用于更具生产性的用途。当供应商的机会主义变得难以监测时，当企业将可另作他用的资产进行特定投资时，当意外事故更难预测时，已有的合同将不足以对现有的交易进行约束。而当供应商的资产专用化程度很高，对供应商行为的监控比较困难，或者供应商的信誉较差时，成立合资企业（与简单的合同关系相比）会更可行。[68] 信誉较好的供应商为了保护这一珍贵的资产，会试图避免机会主义。

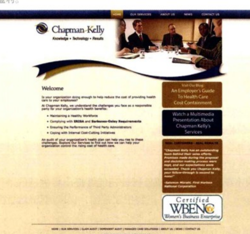
限定未来的时间范围及双方强烈的团结意识会使客户和供应商为共同利益而努力。专用性投资的具体形式会从占用（接受投资的一方增加机会主义）转变为捆绑（减少机会主义）。[69]

新技术和企业客户

顶尖公司乐于使用技术来改善与其 B2B 客户的贸易方式。以下案例阐述了它们如何通过重新设计网页、改进搜索结果、利用电子邮件、参与社会化媒体、发起网络研讨会以及播客等方式提高经营业绩。

- Chapman Kelly 公司提供审计和其他成本控制产品，以帮助企业降低医疗保健和保险费用，该公司最初试图通过传统的电话推销和对外销售技巧来获得新客户。重新设计了公司网页、优化了网页搜索引擎后，公司名称在相关网络搜索中的排名上升，并且使公司收入增加了一倍。[70]
- 惠普公司推出了一项名为"工作中的科技"（Technology at Work）的电子时事通讯，目的在于保留现有客户。该通讯的内容和格式都是基于旨在找出客户需求的深度调研。惠普仔细评估了该通讯的效果，发现用电子邮件发送产品更新有助于避免入站服务电话，从而节省了数百万美元。[71]
- Emerson Process Management 公司为化工厂、炼油厂和其他类型的工厂制造自动化系统。该公司关于工厂自动化的博客被成千上万的网民访问，他们大多喜欢旁听或者交换工厂中的传奇故事。该博客的月访问量达到 35000—40000 人次，每周产生 5—7 个销售线索。鉴于这些系统售价高达数百万，博客投资的回报率是巨大的。[72]

医疗成本控制服务提供商 Chapman Kelly 的在线营销工作带来了盈利。



- 日本牧野机械制造公司通过举办一系列持续更新的行业研讨会来建立与终端客户的关系，这种研讨会平均每个月举办三场。该公司使用高度专业化的内容（例如机床如何发挥最大功效和金属切削过程如何工作）来吸引不同行业、不同风格的制造商。牧野公司根据研讨会参与者创建的数据库削减了营销成本，并且改善了工作效率和有效性。[73]
- Cognos 公司于 2008 年 1 月被 IBM 收购。该公司提供商业情报和绩效管理软件及服务，帮助企业管理其财务和经营业绩。为了提高企业知名度和改善客户关系，Cognos 公司推出了"商情电台"(BI)，这款播客节目每六周一次，每次 30 分钟，支持 RSS 订阅。它涉及了各种话题，如市场营销、领导力、企业管理和"杀手级应用"。这个节目吸引了 6 万名用户，并被认为直接或间接推动了 700 万美元的交易。[74]

机构与政府市场

我们的讨论基本上集中于盈利公司的购买行为。这些讨论大多也能够适合于机构和政府组织的采购行为。但是，我们将要强调这些市场的某些特殊性质。

组织机构市场（institutional market）由学校、医院、疗养院、监狱以及其他向自己所关注的人群提供货物和服务的单位组成。很多这样的组织拥有较低的预算和稳固的客户。例如，医院必须决定为病人购买什么质量的食品。这里购买的目的不是为了盈利，因为劣质食品会引起病人的投诉，并损害医院的名誉。医院的采购代理必须寻找组织机构的食品供应商，因为其食品质量能达到甚至超过一定的最低质量标准，并且价格较低。明白这一点后，许多食品销售者专门成立了独立部门以响应机构购买者的特殊需求。亨氏食品生产、包装和定价不同的番茄酱，以满足医院、大学和监狱的不同要求。ARAMARK 餐饮不仅为体育馆、运动场、校园、企业和学校提供餐饮服务，而且在为美国的监狱提供食物方面有竞争优势。这直接影响了它的购买行为和供应链管理的改善。

ARAMARK

以前，ARAMARK 只从供应商提供的产品列表中选择产品，现在它会根据每个部门的需要，与供应商合作开发定制化的产品满足个别细分市场。在劳改人员餐饮市场，公司曾经为了控制食品成本而降低了质量，这使市场外的经销商无法与它合作。ARAMARK 餐饮和支持服务的主席齐尔默（John Zillmer）说："当企业在劳改人员餐饮市场获取业务时，它是以 1/100 美分为计算单位进行投标的，这对我们来说，从购买者获得的每个优势都有相当大的价值。"ARAMARK 以一个从前不敢想象的价格为蛋白质产品寻求供应商。这需要一个特殊的合作伙伴，它不仅要了解蛋白质的化学性质，而且还要能在创造 ARAMARK 的客户可接受的产品时降低价格，并能接受 ARAMARK 压低价格。之后，ARAMARK 在 163 个专用于劳改人员的采购项目中复制了这个过程。与以往所不同的是，ARAMARK 这次每餐不只减少了 1 美分左右的成本，而是减少了 5—9 美分，并同时保持甚至提高了食品质量。[75]

在大多数国家，政府组织是商品和服务的大买家。政府组织通常要求供应商进行投标。通常情况下，它们会把合同授予价格最低的竞标者。有时为了能确保履行合同，它们也会考虑供应商的质量和声誉。政府也会以谈判的方式来敲定合同细节，这主要是应用于具有较大研发成本和风险且竞争较少的复杂工程中。

通常，在欧洲经营的跨国公司的主要抱怨是，即使外国公司能够提出更优越的条件，每个国家也都会对本国的公司有所偏袒。虽然这种做法已经根深蒂固，但欧盟仍然试图消除这种偏见。

由于政府机构的消费决策需要接受公开审核，政府组织会要求供应商提供大量的文

件。因此，供应商常常对官僚、法规、决策延迟以及采购的人事变动产生抱怨。但事实上，美国政府在2009财年购买的商品和服务总共价值2200亿美元，这也使它成为规模最大、最具吸引力的潜在客户。

不仅美国政府采购的数额巨大，购买的次数也同样令人吃惊。美国联邦事务管理总局采购数据中心的数据显示，政府每年处理的购买活动超过2000万次。尽管大多数采购项目所花费的成本为2500—25000美元，政府仍有高达几十亿美元的采购项目（通常是技术类产品）。

政府决策者往往认为供应商没有做好充足的准备。不同类型的机构（国防、民用、情报）有不同的需求、优先事项、采购方式和时间框架。此外，供应商对成本核准不够重视，而它已成为政府专业采购人员的主要工作。希望成为政府承包商的公司需要协助政府部门观察产品的账务影响。如果可以通过案例分析（特别是与其他政府机构做生意的成功案例）来展示有用的经验和过去的成功表现，供应商就有望在潜在的政府买家面前显得令人信服。[76]

正如公司会向政府机构提供有关如何更好地购买和使用其产品的准则一样，政府也会向潜在的供应商提供有关如何向政府销售的详细准则。不遵循准则、不正确地填写合同或表格会导致噩梦的发生。[77]

幸运的是，美国联邦政府一直在推行改革，以简化采购程序并使招标项目更有吸引力、更有效率。改革强调了以下内容：购买现成的产品而不是政府规格的特殊产品；与供应商在线沟通以减少大量的文书工作；向竞标失败的供应商提供与相关政府部门接洽的机会以增加前者下次胜出的概率。[78] 越来越多的采购将通过网络表格、数字签名和电子采购卡（P-cards）完成。[79] 有几个联邦政府部门作为为政府其余部门代理采购的专门机构推出了网络目录，已授权的国防机构和民用机构可以通过它在线购买任意物品（从医疗办公用品到服装产品）。例如，联邦事务管理总局不仅通过其网站销售库存的商品，还在购买者和合同供应商之间起到联系作用。美国政府工作的一个良好的开端就是确保公司在中央承包商注册系统（Central Contractor Registration，简称CCR）的数据库（www.ccr.gov）注册，这可以在机构的购买行为中收集、验证、存储和传递数据。[80]

虽然进行了这些改革，由于一些原因，许多公司向政府销售时并没有采用营销导向。另一些公司则通过建立独立的政府市场营销部门来获取政府业务。Gateway电脑、Rockwell自动化、柯达、固特异等公司会预测政府的需求和项目，参与产品规格确定的阶段，收集竞争情报，认真准备竞标，并建立强大的公关部门来提高公司的声誉。

本章小结

1. 组织购买是一个决策过程，通过这一过程，正规组织提出对所购产品和服务的需求，然后在可供选择的品牌和供应商中进行确认、评估和选择。企业市场包括所有购买商品和服务的组织，这些商品和服务用来生产其他的商品和服务，所生产的商品和服务被出售、出租或提供给其他地方。
2. 与消费者市场相比，企业市场的购买者通常数量较少，规模较大，在地域上更加集中，存在较密切的客户—供应商关系。企业市场的需求来源于消费者市场的需求，并随商业周期而波动。然而，企业产品和服务的许多需求是非常有价格弹性的。企业营销者需要了解专业采购人员的工作，他们受谁影响，销售电话多次跟进的必要性以及直接购买、互惠和租赁的重要性。
3. 采购中心是一个采购组织的决策单位，它由发起者、使用者、影响者、决定者、批准者、购买者和把关者组成。要想影响购买中心，营销者必须了解环境、组织、人际和个人等因素。
4. 购买过程包括被称为购买阶段的八个步骤：（1）问题识别；（2）需求总体描述；（3）产品规格确定；（4）供应商的寻找；（5）提案征集；（6）供应商的选择；（7）常规订购具体规定；（8）绩效评估。
5. 营销者必须与客户建立牢固的关系，维护组织的可信性，并且向购买者传递他们所期望的价值，但是有些客户可能更喜欢交易型关系。技术能够帮助它们建立更牢固的关系。
6. 机构市场包括学校、医院、疗养院、监狱和其他向自己所关注的人群提供货物和服务的组织。政府机构的购买会要求供应商提供大量的文书文件，并且喜欢公开招标，偏好本国公司。供应商必须做好充足的准备，以适应机构和政府市场的特殊需求和工作流程。

营销应用

营销辩论 B2B市场营销有何独特之处?

许多B2B营销的高管们感叹B2B营销和维系带来的挑战，许多传统的营销理念和原则对其并不适用。由于种种原因，他们声称向企业销售产品和向个人进行销售是有根本性差异的。另一部分人则并不同意，他们宣称营销理论依然有效，只是需要对营销策略做出调整。

辩论双方

正方：B2B营销需要一套独特的营销理念和原则。

反方：B2B营销并没有太大差异，基本的营销理念和原则都对其适用。

营销讨论 B2C与B2B营销理念之比较

思考第6章中企业对客户（B2C）营销中的消费者行为话题，你将如何把它们应用在B2B的商业模式中？例如，消费者选择的非补偿性模型如何生效？心理核算呢？

卓越营销 埃森哲咨询



埃森哲（Accenture）成立于1942年，是安达信会计师事务所（Arthur Andersen）的咨询部门，时称管理会计集团（Administrative Accounting Group）。1989年，它推出了一项针对信息技术行业的独立业务部门，并使用“安达信咨询”（Andersen Consulting）这一品牌名称。那时，尽管该公司年利润额高达10亿美元，但“安达信咨询”在信息技术咨询公司中品牌辨识度很低，而且通常被误认为是其母公司安达信会计师事务所。为了建立自身品牌并与会计师事务所区别开来，安达信咨询推出了第一轮专业服务领域的广告运动。10年后，它已经是全球最大的管理和技术咨询机构。

2000年，根据针对其母公司的仲裁结果，安达信咨询获准完全独立于安达信会计师事务所，但是必须放弃“安达信”（Andersen）的品牌名称。安达信咨询公司须在三个月时间内找到一个可以用超过200种语言在47个国家注册的有效商标，此外该品牌还需要能被员工和客户接受并有对应的可用网址。随之而来的是美国公司史上最大、最成功的品牌重塑运动之一。

似乎是幸运女神的安排，公司的新名称来自奥斯陆办公室的一名咨询师，他在名为“品牌风暴”的内部品牌生成活动中提出了“埃森哲”（Accenture）的名字，因为它与“冒险”（adventure）押韵，并且有“重视未来”（accent on the future）之义。这个名称也保留了源自安达信咨询的缩写“Ac”（呼应Ac.com的网站），有助于保留部分已有品牌资产。2000年12月31日午夜，安达信咨询正式通过了“埃森哲”品牌，并发起了一轮全球性的营销攻势，该攻势针对了埃森哲现有和潜在客户中的高级管理人员、所有埃森哲的合作伙伴和员工、媒体、主导产业分析师、潜在新雇员和学术界。

这些广告、营销和公关运动的效果迅速并且令人印象深刻。总体上，埃森哲的品牌价值提升了11%，询问其服务情况的公司数目增长了350%。埃森哲服务的品牌认知宽度和深度达到了之前的96%。全球范围内，埃森哲作为管理和技术咨询服务提供商的认知度是前安达信咨询的76%。这些结果使得埃森哲在2001年7月首次公开发行股票时，成功募得17亿美元。

2002年，埃森哲宣布了新的市场定位，以反映其作为合作伙伴的新角色——辅助客户的战略执行。这在其宣传口号中简单有力地体现了出来：“为您带来创新”（Innovation Delivered）。配合这句宣传口号的还有这样一句广告语：“从创新到执行，埃森哲为您的成功加速。”（From innovation to execution, Accenture helps accelerate your vision.）通过对来自不同行业、不同国家的高管所做的调查，埃森哲发现在这些高管眼里他们面临的最大问题是执行不力，好的想法往往只能停留在纸面上。

埃森哲将自己的核心竞争力定位为同时为客户做到创新方案（基于商业流程和信息技术）的提出和执行。在当时的目标客户看来，像麦肯锡这样的竞争对手是战略开发的大师，而其他像IBM这样的竞争对手则是技术实施的专家。埃森哲希望说服客户相信自己能同时做好这两者。正如时任埃森哲英国区总裁的伊恩·沃特莫尔（Ian Watmore）所解释的那样，“你需要既可以就内部变革提出咨询提议，又能够提供企业能力的外包服务，否则你就会在竞争中败北。客户希望你在这两方面都干得漂亮。”

2002年，商业环境发生改变。互联网泡沫破裂和经济衰退后，仅靠创新是远远不够的。高管们想要的是财务上的结果。作为帮助客户完成商业目标的承诺的一部

分，埃森哲推出了一项政策——许多合同中都包括激励措施，只有完成特定的商业目标才可以兑现。例如，与英国 Thomas Cook 旅行社的合约就是这样签订的，埃森哲的奖金取决于包括削减成本在内的五项指标是否达成。

2003 年末，埃森哲在“为您带来创新”的主题基础上，宣布其新口号“成就卓越绩效”(High Performance. Delivered.)，并且进行了以高尔夫巨星泰格・伍兹(Tiger Woods)为代言人的宣传活动。当埃森哲找到伍兹时，这名运动员正处在巅峰状态，他是全世界最好的高尔夫球手，有着无可挑剔的形象。还有比他更好的卓越象征吗？埃森哲所传递出的信息是它能帮助客户企业成为“绩效卓越的商业领袖”，而伍兹的代言能让人们理解卓越的重要性。

随后六年中，埃森哲在伍兹的广告上花费了将近 3 亿美元，同时推出配套口号，例如“我们知道是什么成就了泰格・伍兹。”(We know what it takes to be a Tiger.) 和“加油，像泰格・伍兹那样。”(Go on. Be a Tiger.) 这轮广告攻势充分利用了伍兹的国际吸引力，遍及全世界，并成为埃森哲所赞助活动的焦点，例如世界高尔夫锦标赛和芝加哥马拉松赛。但是 2009 年底风云突变，泰格・伍兹丑闻缠身，他的婚外情、他当时宣布的无限期缺席高尔夫赛场都震惊了新闻界。埃森哲停止了伍兹的代言活动，宣称他不再适合其品牌形象。事实上，焦点小组的调查结果显示销售者受到丑闻的严重干扰以至于无法关注埃森哲的战略信息。埃森哲迅速寻找一种新的观念，不仅能在世界范围内激起共鸣，在不同的文化中都能恰当地阐释并且能切断与伍兹的联系。其结果是该公司重新翻阅了一些以前的概念，在商务人士组成的焦点小组中进行了测试，随后发起了一轮以动物为主角的耗资 5000 万美元的宣传攻势，口号仍是“成就卓越绩效”。在一则广告中，一头大象被拍到正在冲浪，伴随的广告词是“谁说大就一定笨？”(Who says you can't be big and nimble?) 随后一则广告中，一只蜥蜴试图通过将舌头变成花的造型来捕捉蝴蝶，广告词是：“何苦追逐顾客？创新，让顾客追你。”(If you innovate, they will come.)

如今，埃森哲继续作为全球领先的管理咨询技术服务和外包公司出类拔萃。它的客户包括 99 家《财富》全球 100 强企业和超过四分之三的《财富》全球 500 强企业。该公司 2009 财年收入为 215 亿美元。

问题

1. 埃森哲公司在瞄准 B2B 客户时在哪些方面做得好？
2. 埃森哲放弃泰格・伍兹当代言人是否正确？讨论该决策的利弊。

资料来源：“Annual Reports,” *Accenture.com*; “Lessons Learned from Top Firms' Marketing Blunders,” *Management Consultant International*, December 2003, p.1; Sean Callahan, “Tiger Tees Off in New Accenture Campaign,” *BtoB Magazine*, October 13, 2003, p.3; “Inside Accenture's Biggest UK Client,” *Management Consultant International*, October 2003, pp.1—3; “Accenture's Results Highlight Weakness of Consulting Market,” *Management Consultant International*, October 2003, pp.8—10; “Accenture Re-Branding Wins UK Plaudits,” *Management Consultant International*, October 2002, p.5; Mary Ellen Podmolik, “Accenture Turns to Tiger for Global Marketing Effort,” *BtoB Magazine*, October 25, 2004; Sean Callahan, “Tiger Tees Off in New Accenture Campaign,” *BtoB Magazine*, October 13, 2003; Emily Steel, “After Ditching Tiger, Accenture Tries New Game,” *Wall Street Journal*, January 14, 2010.

卓越营销 通用电气



通用电气(General Electric，简称 GE)由涵盖众多行业的五个主要部门组成：能源部(Energy，包括能源、石油与天然气、水和处理技术)，技术基础设施部(Technology Infrastructure，包括航空、企业解决方案、医疗卫生、交通)，通用电气资本部(GE Capital，包括商业贷款及租赁、消费者融资、能源金融服务、通用电气资本航空服务、房地产融资)，美国全国广播公司(NBC Commercial，包括有线电视、电影、网络、主题乐园及度假酒店)，以及消费与工业产品部(Consumer & Industrial，包括家用电器、配电、照明)。因此，通用电气销售的产品和服务十分多样化，从家电到喷气引擎、安全系统、风力涡轮机和金融服务。通用电气的总收入在 2009 年达到了 1610 亿美元，如果将它的五个业务部门分开进行排名，它们每个都能进入《财富》200 强之列。如果通用电气是一个国家，它的规模将排进全球前 50，在科威特、新西兰和伊拉克之前。

通用电气的前身是 1878 年由托马斯・爱迪生(Thomas Edison)创立的爱迪生电灯公司(Edison Electric Light Company)。因此通用电气在灯泡、电器领域是先行者，也为各种行业提供电力服务，比如交通、公共设施、制造和通信。20 世纪 50—60 年代，它的宣传口号是“我们最重要的产品是社会的进步。”(Progress Is Our Most Important Product)，成为了著名的 B2B 营销先锋。

20 世纪 70—80 年代，随着公司 B2B 产品线的多

元化，通用电气创建了新的企业营销活动，包括“进步属于人民”（Progress for People）和“我们创造美好生活”。（We Bring Good Things to Life）1981年，杰克·韦尔奇（Jack Welch）继任雷金纳德·琼斯（Reginald Jones），成为第八任通用电气公司的总裁。在韦尔奇领导的20年间，他使通用电气从一个美国制造商成长为巨大的全球服务商，并使公司市值从1981年的120亿美元增长到2001年的2800亿美元，成为当时世界上市值最高公司。

2003年，通用电气的新任首席执行官杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）面临一项新的挑战：如何在全世界用统一的声音推广它的多样化品牌。经过广泛的消费者调查，该公司推出了新的宣传活动“梦想启动未来”（Imagination at Work），该活动强调关注创新和新科技。这项获奖的宣传活动推广了一些业务单位，比如“飞机引擎”（GE Aircraft Engines）、“医疗系统”（GE Medical Systems）、“塑料制品”（GE Plastics），重点宣传通用电气产品线的宽广度。通用电气花费1.5亿美元在公司广告上，这是相当大的一笔费用，但是通过聚焦于通用电气的核心品牌而增加了效率。目标是让这些部门被了解的同时，也能将所有部门统一在通用电气的品牌之下。“像我们这样有11个不同业务部门的大公司，将公司整合起来真的非常重要，”前任首席营销总监贝丝·科姆斯托克（Beth Comstock）说，“整合对公司内外的品牌传播是很重要的。”

新的整合传播活动获得了成果。“研究显示，通用电气现在已经与一些特点联系起来了，比如高科技、时代前沿、创新、现代和创意。”通用电气的全球广告和品牌总经理朱迪·胡（Judy Hu）如是说。而且令人鼓舞的是，被调查人员也认为通用电气还具有一些传统的特点，比如值得信赖和可靠。

2005年，公司将此次宣传进一步扩展为“绿色创想”（Ecomagination）计划，强调公司对开发环保的绿色科技的贡献，例如太阳能、低排放引擎和水净化技术。2006年，它又在“想象”（imagination）这个词上做文章，推出了“开启医疗新想象”（Health Care Re-Imagined）的活动，重点是宣传通用电气用于发现、预防和治疗疾病的医疗产品。

伊梅尔特做出了一些战略性结构调整的决定，以帮助该公司度过2008—2009年的全球经济衰退，并在B2B方向进行转型。通用电气将11个部门重组为5个，并且卖掉了一些面向消费者的业务，包括NBC环球51%的股份（出售给了Comcast公司）。这一转型使通用电气能够把更多的资源用在创新、绿色倡议和其他成长中的业务，例如发电、航空、医疗成像和电池技术。通用电气在沿用“绿色创想”口号的同时又推出了“健康创想”（Healthymagination）战略，这使它能够在世界各地交流医疗技术的进展。

尽管是宣传活动将通用电气的所有业务统一起来，它的成功却在于具有理解企业市场和企业购买过程，并为企业客户考虑的能力。看看它为飞机引擎的定价方法吧。通用电气很清楚飞机引擎采购是上百万美元的业务，而且事情并不是交完货就算数。客户（航空公司）还要支付持续的保养费以达到美国联邦航空管理局的规定，并保持引擎的耐用可靠。所以，通用电气在1999年率先推出了一种新式定价方法——“航程驱动”（Power by the Hour），它让客户有机会选择为每次使用引擎支付一个固定的费用，通用电气则负责所有的保养，并保证引擎的可靠性。当对乘坐航班的需求不确定时，“航程驱动”的计价法可以让客户少承担购买的成本。

这种对B2B营销的理解力让通用电气在《金融时报》的“全球最受尊重企业”评选中连续多年名列前茅。通用电气对企业市场的理解、它的经营方式以及品牌营销让通用电气的品牌资产不断增长。事实上，2009年《商业周刊》认为它的品牌价值为480亿美元，在全球百大品牌中名列第四位。首席营销总监科姆斯托克说：“通用电气的品牌是将我们联系在一起的纽带，让我们远比作为相互独立的业务单位要更加卓越。”

问题

1. 讨论B2B营销的重要性以及通用电气的B2B策略。
2. “梦想启动未来”、“绿色创想”和“健康创想”成功将通用电气的重心转移到了新的业务中了吗？为什么？

资料来源：Geoffrey Colvin, “What Makes GE Great?” *Fortune*, March 6, 2006, pp.90—104; Thomas A.Stewart, “Growth as a Process,” *Harvard Business Review*, June 2006, pp.60—70; Kathryn Kranhold, “The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE,” *Wall Street Journal*, September 11, 2006; Daniel Fisher, “GE Turns Green,” *Forbes*, August 15, 2005; pp.80—85; John A. Byrne, “Jeff Immelt,” *Fast Company*, July 2005, pp.60—65; Rachel Layne, “GE's NBC Sale Brings Immelt Cash, Scrutiny,” *BusinessWeek*, December 3, 2009。

第8章
识别细分市场和目标市场

Chapter 8 Identifying Market Segments and Targets

本章我们将讨论以下问题：

- **什么是市场细分的不同层次？**
- **公司如何将市场划分为几个细分市场？**
- **有效细分市场需要注意什么？**
- **应该怎样细分企业市场？**
- **公司如何选择最具吸引力的目标市场？**



地中海俱乐部通过向高端市场转移来锁定新的细分市场。

公司不可能在大型、广泛或多样的市场中与所有顾客建立联系，但是可以将这样的市场划分为具有不同需要和欲望的消费者群体或细分市场。接着，公司需要确定哪些细分市场是它可以有效服务的。这一决策需要对消费者行为的敏锐理解和仔细的战略思考。为了制定出最好的营销计划，经理们需要了解是什么使得每一个细分市场与众不同。正确识别和满足细分市场通常是营销成功的关键。

全球最著名的休闲旅游品牌之一，法国的地中海俱乐部（Club Méditerranée，或更为人熟悉的 Club Med），通过多年努力，已经将若干不同消费者群体作为定向目标。成立于1950年并长期作为全包式度假村概念的先驱，地中海俱乐部最初使用具有异国情调的景点、简单的住宿和“文明的解药”（The antidote to civilization）的广告主题来锁定单身人士、年轻夫妇和其他寻求大海、沙滩以及美好时光的人。房间中没有电话、电视、电扇，门上也没有锁。为了突破自身的快乐主义形象和扩展客户群，地中海俱乐部在20世纪70年代决定增加适合家庭度假的景点和服务。依靠这些景点，以村庄著称的度假村提供了许多不同的活动，包括空中飞人研习班、健身和滑雪。地中海俱乐部的员工被称作“GO”，即“亲切的东道主”（Gentil Organisateur）；顾客被称作“GM”，即“可爱的客人”（Gentil Membre）。GO 和 GM 在一起用餐、喝酒、跳舞和玩耍，形成了一种轻松的气氛。

地中海俱乐部试图走出休闲旅游业而成为一个更广泛的服务公司的尝试被证明是不幸的：一连串的城市酒吧和餐馆纷纷失败。再加上后“9·11”时期的经济衰退和竞争的加剧，这些失败使得地中海俱乐部于2001—2002年期间蹒跚前行。在亨利·吉斯卡尔·德斯坦（Henri Giscard d'Estaing，法国前总统之子）的新政策下，公司投资数亿美元提升自身等级，并通过制作一个更加高雅的形象来吸引较富裕的消费者。为了庆祝2010年公司的60周年纪念日，广告宣称地中海俱乐部是“畅想天地，欢乐无界”（Where Happiness Means the World），而这被广泛的网络营销活动所支持。[1]

为了更有效地竞争，许多公司现在开始使用目标市场营销。它们关注于那些最有可能被公司的产品或服务满足的消费者，而不是分散它们的营销活动。

有效的目标市场营销要求营销者：

1. 识别并描绘出因需要和欲望不同而形成的独特购买者群体（市场细分）；
2. 选择一个或多个细分市场进入（目标市场选择）；
3. 对于每一个目标细分市场，确立并传达公司市场供给的显著优势（市场定位）。

本章我们将着重于前两个步骤。当讨论了第9章和第10章中的一些重要品牌概念后，再讨论第三个步骤——市场定位。

细分消费者市场的基础

市场细分将一个市场划分为界限清楚的几部分。一个**细分市场**（market segment）由一组具有相似需要和欲望的消费者组成。营销者的任务在于识别细分市场的适当数量和性质，并决定以哪一个市场为目标。

我们用两大组变量来细分消费者市场。一些研究者试图通过寻找地理、人口统计特征和心理统计特征这些描述性特征来确定细分市场。然后检验这些消费者细分市场是否呈现出不同的需要或产品反馈。例如，他们可能检验“专业人士”、“蓝领”和其他群体对于作为产品优点的“安全性”的不同态度。

其他研究者尝试通过寻找行为因素来确定细分市场，例如消费者对于商品的利益、使用场合或者品牌的反应。接着，研究者探究不同的特征是否和每一个消费者反应的细分相联系。例如，对于汽车来说，人们更想要“质量”而不是“低价”的这种想法是否因他们的地理、人口统计特征和心理统计特征组成的不同而不同？

无论我们使用哪一种市场细分的方案，关键都在于使营销计划能根据识别出的消费者差异进行调整。表8.1总结了地理、人口统计特征、心理统计特征和行为因素这些主要的市场细分变量。

表 8.1 美国消费者市场的主要细分变量

地理区域	太平洋海岸山区、西北部、西南部、东北部、东南部、大西洋海岸南部地区、大西洋海岸中部地区、新英格兰地区
城市规模	低于 5000 人、5000—20000 人、20000—50000 人、50000—100000 人、100000—250000 人、250000—500000 人、500000—1000000 人、1000000—4000000 人、多于 4000000 人
人口密度	城市、郊区、乡村
气候	北部、南部
人口年龄	低于 6 岁、6—11 岁、12—17 岁、18—34 岁、35—49 岁、50—64 岁、高于 64 岁
家庭规模	1—2 人、3—4 人、多于 5 人
家庭生命周期	年轻、单身，年轻、已婚、无子女，年轻、已婚、最小子女低于 6 岁，年轻、已婚、最小子女 6 岁或以上，年长、已婚、有子女，年长、已婚、子女均超过 18 岁，年长、单身，其他
性别	男性、女性
收入	低于 10000 美元、10000—15000 美元、15000—20000 美元、20000—30000 美元、30000—50000 美元、50000—100000 美元、高于 100000 美元
职业	专业人员和技术人员、管理人员、行政人员和企业主、办公室销售、手工艺人、工头、操作员、农民、退休人员、学生、家庭主妇、失业
教育	小学或以下、读过几年高中、高中毕业、读过几年大学、大学毕业
宗教	天主教、新教、犹太教、伊斯兰教、印度教，其他
种族	白人、黑人、亚裔、拉丁裔
世代	沉默的一代、婴儿潮一代、X 一代、Y 一代
民族	北美、拉丁美洲、英国、法国、德国、意大利、中国、印度、日本
社会阶层	下下层、上下层、劳动阶层、中层、上中层、次上层、上上层
心理统计特征意义上的生活方式	文化导向型、运动导向型、户外导向型
性格	强迫型、交际型、领导型、野心型
行为场合	普通场合、特殊场合
利益诉求	质量、服务、经济、速度
使用者状况	从未使用过、以前使用过、可能会使用、第一次使用、经常使用
使用频率	轻度用户、中度用户、重度用户
忠诚度	没有、中等、强烈、完全
准备阶段	不知晓、知晓、已了解、感兴趣、渴望、准备购买
对产品的态度	狂热、积极、不关心、消极、敌对

地理细分

地理细分将市场划分为地理单元，例如国家、州、地区、郡县、城市或社区。公司可以在一个或几个区域经营，也可以在所有地区经营，但必须关注当地的差异。使用这种方法，公司可以在贸易区域、社区，甚至个体商店内使其营销计划适合于本地消费者群体的需要和欲望。在一种叫做**基层营销**（grassroots marketing）的发展趋势中，此类行为着重于尽可能地接近个体消费者并与之建立私人联系。

耐克最初的成功很大程度归功于通过基层营销活动吸引目标消费者，例如赞助当地校队，提供专家指导，供应鞋子、衣服和设备。花旗银行根据社区人口统计资料，在各地分行中提供不同的银行服务组合。Curves，一个针对中年女性的连锁运动中心，诸如冰激凌店、比萨店或其他可以使具有体重意识的消费者产生内疚感的本地商业场所放置纸袋，供消费者填写表单以寻求更多关于 Curves 的信息。类似星巴克、Costco、Trader Joe's 和 REI 这样的零售公司已经通过强调本地化营销获得了巨大的成功，而其他类型的公司同样也已经开始行动了。[2]

Bed Bath & Beyond

家居零售商 Bed Bath & Beyond 迎合本地口味的能力促进了它的显著发展。该公司经理挑选的商品中 70% 是本地特有的，这种强烈的本地化关注使得其商业链条从床上用品发展为更高级的产品——从相框和防热手套到进口橄榄油和专人设计的门垫。例如，在曼哈顿的商店内，经理正在开始囤积墙漆。但是你不会在郊区的商店内发现墙漆，因为那里的消费者可以去家得宝或者 Lowe's。一位经理说，一些消费者惊讶地发现该商店竟然是全国连锁，而不是家庭经营的。对于 Bed Bath & Beyond 来说，这无疑是最好的赞美。[3]

区域营销越来越意味着针对一个具体的邮政区域开展营销。[4] 很多公司使用测绘软件来精准定位他们顾客的地理位置，例如，大多数消费者在以商场为中心 10 英里内，并进一步集中在邮政编码（美国的"ZIP+4"编号）的区域内。通过绘制出最密集区域的地图，零售商可以依赖所谓的**顾客克隆**（customer cloning）：假设最好的潜在顾客就居住在大部分现有顾客居住的地方。

一些研究将地理数据与人口统计数据结合起来，产生出关于消费者及其所在社区更加丰富的描述。Nielsen Claritas 公司提出了一种叫做按邮政区域市场划分的潜在评价指数（Potential Rating Index by Zip Markets，简称 PRIZM）的地理集群分类方法。该方法将 50 多万个美国居住社区划分为 14 个不同的类群，66 个不同的生活方式细分，称作 PRIZM 集群（PRIZM Clusters）。[5] 该分类考虑了 5 大类 39 个因素：（1）教育和富裕程度；（2）家庭生命周期；（3）城市化程度；（4）种族；（5）流动性。这些社区通常由邮政编码、人口普查区和街区群来划分。而这些集群都有描述性的名称，例如*豪门府邸*（Blue Blood Estates）、*精英沙龙*（Winner's Circle）、*退休蓝领*（Hometown Retired）、*户外一族*（Shotguns and Pickups）和*偏远农户*（Back Country Folks）等。同一个集群的居住者倾向于过着相似的生活，开着相似的车，从事相似的工作，阅读相似的杂志。表 8.2 是四个 PRIZM 集群的例子。

营销者可以利用 PRIZM 回答以下问题：哪一个地理（社区或邮编）区域包含我们最有价值的消费者？我们渗透到这些细分市场的程度如何？在每一个区域内，哪些分销渠道和推广媒介能最好地接触我们的目标集群？地理集群正是抓住了美国人口越来越多样化的特点。

表 8.2 PRIZM 集群的例子

科技雅皮（Young Digerati） “科技雅皮”是居住在城市周边的时尚社区内，懂高科技的单身贵族或夫妻。他们富有，受过高等教育并且来自不同的种族。他们大多居住在遍布着时尚公寓、健身俱乐部、服装精品店、休闲餐馆和各种类型酒吧（从果汁到咖啡再到微酿啤酒）的地区。
外环壮年（Beltway Boomers） “外环壮年”是数量众多的婴儿潮人群中的一个细分，他们接受过大学教育，处于社会中上层并且拥有自己的房子。和很多结婚较晚的同龄人一样，这些婴儿潮时期出生的人现在仍居住在舒适的郊区住宅中抚养孩子，追求以孩子为中心的生活方式。
都市居民（The Cosmopolitans） “都市居民”通常受过教育、处于中级市场且来自不同民族，他们是美国高速发展城市中的都市化夫妻，例如拉斯维加斯、迈阿密和阿尔伯克基。该集群的家庭以年长的房主、空巢老人和大学毕业生为主。这些年久的房子和公寓旁边环绕着一种充满生气的社会场景，居住者喜欢这种夜生活并且享受闲暇的生活方式。
工业老区（Old Milltowns） 矿业和制造业曾经繁荣的城镇已经老去，正如那些老工业社区的居民。今天，大多数居民已经退休，他们或单身或夫妻两人，居住在 20 世纪 60 年代以前修建的房子和公寓中，仅靠不断下降的收入来生活。至于闲暇时间，他们喜欢园艺、缝纫、在退伍老兵俱乐部结交朋友，或者在休闲餐厅吃饭。

资料来源：Nielsen，www.claritas.com。

许多组织已经将这种服务运用到他们的市场营销中去了。美国陆军使用一种订制的 Claritas 系统来帮助招募士兵。Sodexo 餐饮服务使用一种系统为其全美范围内的高校餐饮计划挑选餐单上的供应品。Wendy's 快餐和 PETCO 宠物用品公司借助 Claritas 来帮忙决定在哪里开设新店。当 Ace Hardware 五金连锁几年前推行一个名为“五金帮手俱乐部”（Helpful Hardware Club）的顾客忠诚度计划时，它将 Claritas 集群的编码分别分配给 700 万成员中的每一个。当该商店发现其中的 12 个集群创造了最多的生意时，它就采用一些具体的促销专门针对这些人群。[6]

随着数据库价格的下降、软件使用的简单化和数据整合的增加，小型组织针对微型细分市场的营销已经成为可能。[7] 喜欢这种本地化营销的人认为全国性广告是一种浪费，因为它会带来距离感，并没有满足本地的需要。而那些反对本地化营销的人则提出，由于减小了规模经济效益且扩大了后勤方面的问题，该方法增加了制造和营销的成本。如果一个品牌在不同地区的产品和广告是不同的话，该品牌的总体形象可能就会被冲淡。

人口统计细分

在人口统计细分中，我们将市场按照以下的变量化分：年龄、家庭规模、家庭生命周期、性别、收入、职业、教育、宗教、种族、世代、国籍和社会阶层。人口统计变量在营销者中如此受欢迎的一个原因是它们通常和消费者的需要和欲望联系在一起，而另一个原因则在于它们容易测量。即使我们用非人口统计术语（例如，性格类型）来描述目标市场，为了预测市场的规模和确定我们应该使用哪种媒介有效地影响它，我们仍需要回到人口统计特征上。

下面介绍营销者如何使用特定的人口统计变量来细分市场。

年龄和生命周期阶段 消费者的需求和能力随着年龄而变化。佳洁士和高露洁等牙膏品牌针对儿童、成人和老年人提供三条主要的产品线。年龄细分甚至可以更加精确。帮宝适尿布将它的市场划分为产前、新生婴儿（0—5 个月）、婴儿（6—12 个月）、幼童（13—23 个月）和学前儿童（2 岁以上）。间接的年龄效应也可以影响一些产品。一个关于 8—12

岁儿童的研究发现，他们中的 91% 可以影响衣物购买决策，79% 可以影响杂货购买，54% 可以影响假期选择，其中的 14% 甚至可以影响家庭的车辆购买决策。[8]

然而，年龄和生命周期可能是须谨慎对待的变量。[9] 一些产品的目标市场可能是心理上年轻的人。为了用公司领导描述为“车轮上的宿舍”的盒状的 Element 车型吸引 20 岁左右的年轻人，本田公司推出了一则描绘性感的学生在海滩上汽车旁边举办聚会情形的广告。然而，太多婴儿潮时期出生的人被这个广告吸引，以至于 Element 购买者的平均年龄变成了 42 岁！由于婴儿潮时期出生的人一直追求年轻，本田公司决定模糊掉年龄之间的界限。当它准备发行一款叫做“飞度”（the Fit）的超小型汽车时，公司不仅针对 Y 一代的购买者，也特意针对他们空巢的父母。

生活阶段 处于生命周期同一阶段的人可能处于不同的生活阶段。**生活阶段**（life stage）指的是个人生活中的重大事件，例如离婚、再婚、赡养老人、同居和购置新房等等。这些生活阶段给营销者提供了机会，让他们帮助处理人们的重大事项。

性别 男性和女性有着不同的态度和行为，这些差异部分来源于基因组成，部分来源于后天影响。[10] 女性倾向于有公共意识，而男性倾



欧洲消费者的经验帮助Victoria's Secret成功打入北美和其他地区的女性市场。

感内衣购物体验的机会。他评论道："女性需要内衣（underwear），但她们想要的其实是性感内衣（lingerie）。"韦克斯纳的假设被证明是正确的：在他购买该企业刚刚超过10年时，相比于全国平均水平的2件，Victoria's Secret的消费者平均每年购买8—10件文胸。为了加强自身的高端名声和迷人吸引力，该品牌在广告和服装秀中使用知名度极高的超级模特。几年以来，通过商店和公司网站的销售，Victoria's Secret的年销售增长率都维持在25%或以上，2008年则获得了51亿美元的收入。[15]

收入 收入细分在汽车、服装、化妆品、金融服务和旅游这些行业中是一个长期存在的做法。然而，收入并不总能预测既定商品的最佳消费者。蓝领是彩色电视机最重要的购买者；对于他们来说，购买电视比去电影院和餐馆要便宜。

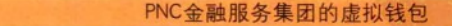
很多营销者特意寻找低收入人群，因为在某些情况下，他们会在这个群体中发现更少的竞争压力或者更大的消费者忠诚度。[16] 宝洁在2005年推出了了两款折扣价的延伸品牌——Bounty Basic和Charmin Basic——这两个系列的成功促使了2009年Tide Basic的引入，尽管这个延伸品牌稍后在市场中被撤回。另一方面，其他营销者在顶级价格的产品中获得成功。当惠而浦推出一款昂贵的Duet蒸汽洗衣机时，即使当时的经济环境较弱，销售量仍是其预期的两倍，这主要归功于愿意购买更高价产品的中产阶级消费者。

越来越多的公司发现，随着中端市场的美国消费者逐渐向折扣商品和顶级商品这两端移动时，他们的市场就变成了沙漏的形状。[17] 错失这个新型市场的公司承受着"高不成，低不就"的危险，并且可能会看着它的市场占有率逐步下降。意识到自己在Sears百货这样的零售商店的销售渠道战略主要是针对中产阶级，李维斯决定在Bloomingdale's和Nordstrom等高端零售场所引入Levi's Capital E这样的顶级系列，而在大众市场零售商沃尔玛和Target中引入较为便宜的Signature by Levi Strauss & Co.系列。"营销洞见：消费升级、消费降级和消费转换"描述了造成这种趋势的原因及其对于营销者的意义。

消费者逐渐开始了一种"消费转换"——用汰渍TOTALCARE净衣液来获得干洗的效果。



世代 每一个世代或者代群都被他们成长的时代——音乐、电影、政治和那个时代的典型事件——深深影响。世代成员享有共同的主流文化、政治和经济体验，有着类似的观点和价值标准。营销者的广告创意通常采用目标代群的经历中显著的标志或形象。他们也尝试发展一些产品和服务专门满足一个世代目标群体的独特利益或需要。下面就是一家银行如何以Y一代消费者为目标的案例。



PNC金融服务集团的虚拟钱包

2007年前期，PNC金融服务集团雇用了设计咨询公司IDEO来研究Y一代——PNC定义为18—34岁的群体——并帮助制定一个市场营销计划来吸引他们。IDEO的调查研究发现该群体（1）不知道如何理财；（2）认为银行网站不好使用。因此，PNC选择引进一种新的服务，虚拟钱包（Virtual Wallet）。该服务将"消费"（Spend，定期支票账户）、"储备"（Reserve，用于获取利息的备用支票账户）以及"增长"

营销洞见 消费升级、消费降级和消费转换

《消费升级》(*Trading Up*)一书的作者迈克尔·西尔弗斯坦(Michael Silverstein)和尼尔·菲斯克(Neil Fiske),观察到越来越多的中端市场消费者会定期尝试高端消费,购买“质量更好、品位更高、更诱人,同时又不是贵得遥不可及”的所谓“新奢侈品”(New Luxury)。例如,消费者可能会以更高价格去购买星巴克咖啡、Aveda香波或者Viking厨具这样的品牌,这取决于他们在消费中获得的情感利益。

由于消费升级的趋势,尽管价格比一般中端市场的同类产品高得多,新奢侈品比传统奢侈品卖得更好。两位作者将新奢侈品划分为三种主要类型:

- *能够承受的超优质商品*,例如Victoria's Sceret内衣和Kettle高级薯片,它们的价格显著高于中端市场的品牌,然而消费者很乐意以较高的价格购买它们,因为在可承受的范围内,它们是相对低价的商品。
- *老牌奢侈品牌的延伸*,将历史上高价的品牌延伸至低端市场,但保有品牌的标志,例如梅赛德斯—奔驰的C级汽车和美国运通的蓝卡(Blue card)。
- *大众精品*,例如Kiehl's的皮肤护理产品和Kendall-Jackson红酒,它们的定价介于中端市场品牌平均水平和顶级老牌奢侈品牌之间。它们“总是以情感为基础,且和其他商品相比,消费者对它们有着更为强烈的情感共鸣”。

消费者除了消费这种提供了情感利益的高端品牌,也经常进行低端消费,他们会在沃尔玛和Costco这样的折扣商店购买那些没有情感利益但仍有质量和功能保证的基本商品。一个消费者这样分析为什么当他的厨房中有Sub-Zero的顶级冰箱、最先进的Fisher & Paykel洗碗机和价值900美元的加热抽屉时,他却仍然在量贩式折扣商店中购买12大包Bounty纸巾:“涉及家装的问题时,我不会对任何方面妥协;但是涉及购买食品或者清洁用品时,如果没有折扣,我不会购买。”

在随后一本书《猎宝》(*Treasure Hunting*)中,西尔弗斯坦指出82%的美国消费者在五类或更多类商品中进行他称作“猎宝”的低端消费,而62%的人则在提供最多情感利益的两类商品中关注高端消费。这使得新型消费者“一半是受苦者,一半是享乐者”,他们愿意在很多购买上做出牺牲,以体验从其他商品中获得的更多利益。

西尔弗斯坦相信成功的企业会提供这两种价值中的一种:新奢侈品或者“猎宝”。提供高端消费机会的品牌,如Coach皮具、Victoria's Secret服饰、Grey Goose伏特加和Bath & Body Works个人护理用品,或者提供低端消费机会的品牌,如Best Value Inn酒店、Kohl's百货、Dollar General折扣店和宜家,它们最佳地定位于向现代消费者提供他们追寻的价值。由于“高不成,低不就”,剩下那些占据着中端市场、缺乏现代消费者所寻找的经济利益、功能利益和情感利益的公司,将会看着它们的市场占有率减少。传统的杂货店和百货商场已经遭受重创,它们的市场占有率分别下降了30%和50%。

市场调研公司Mintel观察到,消费者已经通过转变消费类别在进行“消费转换”,例如,购买一个新的家庭影院系统而不是一辆新车。在最近的经济低迷时期,消费者正在寻找一种仍然保有所需体验却能够为经济衰退的生活方式效劳的替代品。Mintel引用了以下品牌作为例子:星巴克VIA Ready Brew速溶咖啡,一种比在店里饮用更划算的新型家庭星巴克体验;汰渍的TOTALCARE全效净衣液,使用户以低于专业干洗店的价格在家获得干洗的效果。

资料来源:Michael J. Silverstein, *Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer* (New York: Portfolio, 2006); Jeff Cioletti, "Movin' on Up," *Beverage World* (June 2006), p. 20; Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003); Linda Tischler, "The Price Is Right," *Fast Company*, November 2003; Sarah Mahoney, "Top Consumer Trends: Trust, Control, ... Playfulness," *Marketing Daily*, September 4, 2009; David Orgel, "Quality Trumps Quantity in New Product Releases," *Supermarket News*, May 25, 2009.

(Grow,储蓄)这三个账户和一种聪明的个人金融工具相结合。消费者可以在屏幕上将钱从一个账户拖到另一个账户。他们不再看传统的账目,而是在一个呈现着预估未来现金流的日历上看账户余额,该预估以他们什么时候发工资、什么时候付账单以及他们的消费习惯为基础。消费者也可以设立一个“储蓄引擎”(Savings Engine)工具,收到薪水时,就将现金转到储蓄账户,同时他们也可以通过文本信息获得他们的账户明细。尽管向用户提供的金融回报水平并不出众,PNC却能够在最初几个月中签约20000个顾客,大多为Y一代消费者。[18]

尽管任何一个世代的开始日期和结束日期都没有客观依据,而且归纳可以掩盖群体间的重要差异,下面我们仍然要介绍一下四个主要消费者世代(从最年轻到最年长)的一些

普遍观察结果。[19]

千禧一代（或Y一代） 出生于1979—1994年之间的千禧一代（Millennials）也叫做Y一代（Gen Y），含7800万人口，每年的消费水平估计达到1870亿美元。如果你将职业的发展和家庭的形成纳入考虑因素，再乘以53年的生命期望，他们的一生将涉及数以亿万计的用于消费性开支的美元。因此市场研究者和广告商现在竞相研究Y一代的购买行为并不令人吃惊。

这些消费者也被称为"回声潮一代"（Echo Boomers），他们几乎从出生开始就被"装上了电线"——玩电脑游戏、浏览网页、下载音乐、通过即时信息和手机联系朋友。他们在经济增长时期成长，被他们的婴儿潮一代的父母纵容，有一种优越感和满足感。然而他们仍然有着高度的社会意识并关注环境问题。他们不盲从，自信，闲不下来。

因为Y一代的成员经常拒绝赤裸裸的营销和"强行推销"，营销者尝试了很多不同的方法来接近并说服他们。[20]

- **网络言论**——摇滚乐队喷火战机（Foo Fighters）成立了一个数字营销团队，该团队将邮件发送给那些"获得最新消息，预览独家音频和视频，并很有可能获得喷火战机大奖，成为喷火战机家族一分子"的人。
- **学生大使**——红牛招募大学生作为红牛的学生品牌经理来分销样品、研究饮料趋势、设计校园营销活动，并给学生报纸发稿。
- **非传统运动**——Chick-fil-A餐厅赞助了全美业余躲避球协会，这是"非传统运动狂热者的一种休闲追求"。
- **时髦活动**——Hurley公司认为自己是一个真正植根于冲浪、滑板、音乐、沙滩文化，并"代表年轻人"的品牌，它成为了美国冲浪公开赛的冠名商。其他赞助商包括卡西欧电子、匡威运动鞋、Corona啤酒、Paul Mitchell护发和美国西南航空。
- **电脑游戏**——产品植入不局限于电影或电视：百事的激浪（Mountain Dew）饮料、Oakley运动用品以及哈雷戴维森（Harley-Davidson）摩托都和游戏开发商Activision达成协议，将它们公司的图标放入Activision的《托尼·霍克专业滑版3》（*Tony Hawk's Pro*

Hurley通过赞助美国冲浪公开赛来强调自身品牌和Y一代消费者的认同感。



表 8.3 美国各代群概况

世 代	出生时间	大致人口数量	典型特征
千禧一代（Y 一代）	1979—1994 年	7800 万	他们在相对富裕的环境下成长，紧跟科技，关心环境和社会问题，有着强烈的独立意识，对于营销有着明显的抵触。
X 一代	1964—1978 年	5000 万	他们有时候被认为填补了两代人之间的空白，沟通了 Y 一代的科技热情和婴儿潮一代属于成年人的现实生活。
婴儿潮一代	1946—1964 年	7600 万	他们仍然处于自己消费周期的顶峰，喜欢那些能够让他们感到年轻的产品和生活方式。
沉默一代	1925—1945 年	4200 万	尽管年事已高，他们喜欢参与各种活动而不是待在家里，他们青睐能给自己带来活力的产品和营销方案。

资料来源：Kenneth Gronbach, "The 6 Markets You Need to Know Now," *Advertising Age*, June 2, 2008, p.21; Geoffrey E.Meredith and Charles D. Schewe, *Managing by Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Workplace Values, and Why Managers Should Care* (New York: Hungry Minds, 2002).

Skater 3）游戏中。

- **录像带**——Burton 公司确保其滑雪板和滑雪者在任何摄制的视频中都能被清晰看见。
- **街头营销团队**——作为反吸烟运动的一部分，美国传统基金会（American Legacy Foundation）雇用青少年作为"真理小队"（Truth Squad）在以青少年为主体的活动中分发 T 恤、头巾和狗牌。

尽管一些人将涅槃乐队看做是 X 一代的典型象征，随后人们发现这个代群的肖像变得越来越复杂。

X 一代 5000 万左右的 X 一代（Gen X）消费者出生于 1964—1978 年之间，他们经常在人口统计研究中被忽略，并因道格拉斯·库普兰（Douglas Coupland）1991 年的小说而得名。因为摇滚歌手科特·柯本（Kurt Cobain）、摇滚乐队涅槃（Nirvana）以及备受影评人好评的电影《都市浪人》（*Slacker*）中所描绘的生活方式的流行，使得人们用"邋遢"（grunge）和"不求上进者"（slacker）这样的词语来描述 X 一代年轻人的特征。对于这群注意力很少集中，也少有职业道德的叛逆群体来说，这是一个准确无误的形象。

然而，这些固有印象逐渐消失了。X 一代无疑在一个更具挑战性的时代下成长，因为工作的父母不得不依靠托儿所或者让孩子放学后自己回家，而公司的裁员则导致失业和经济不稳定的威胁。同时，人们越来越接受社会和种族的多样化，科技快速地改变了人们生活和工作的方式。尽管 X 一代的人在教育成就上设立了更多的标准，但他们发现要超越自己父母的生活水平不那么容易，这是他们之前的世代没有过的。

这些现实情况有着深远的影响。X 一代的人认为自给自足以及掌控环境的能力非常重要。科技对于他们来说是一个促进，而不是一个阻碍。和更加乐观、更具有团队精神的 Y 一代人不一

样，X 一代的人更加实用主义和个人主义。作为消费者，他们对于看起来不真实或者天花乱坠的广告非常谨慎。价值诉求明确的营销最为有效，尤其是对那些已为人父母，需要养家糊口的 X 一代人来说。[21]

婴儿潮一代 婴儿潮一代（Baby Boomers）是出生于 1946—1964 年之间，接近 7600 万人口的美国消费者。尽管他们代表着富裕的目标市场，拥有 1.2 万亿美元的年消费力，并掌控着全美四分之三的财富，营销者却时常忽视了他们。在电视圈中，由于广告商主要对 18—49 岁的人感兴趣，因此超过 50 岁的人被认为是"不必重视的"。



热门真人秀《奥斯本一家》触动了婴儿潮一代的摇滚情怀和他们作为父母的责任感。

随着很多婴儿潮时期出生的人步入 60 岁，最后也最年轻的一群人也接近 50 岁，他们对那些能让时光倒流的产品的需求激增。一项调查发现，受"50 岁就是新的 30 岁"这句话的驱动，将近五分之一的婴儿潮一代人群主动对抗老化过程。正是由于他们试图留住青春，假发、染发剂、健身俱乐部会员卡、家庭健身器械、皮肤紧致乳霜、营养补充品和有机食物的销售量都上升了。

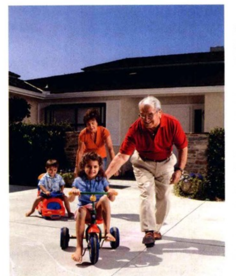
有趣的是，因为很多 Y 一代即"回声潮一代"的成员和他们的婴儿潮一代的父母一起居住，父母会被一种人口统计学家称为"回潮效应"（boom-boom effect）所影响。吸引 21 岁年轻人的产品同样吸引向往年轻的婴儿潮一代人群。婴儿潮一代父母和他们喜爱 MTV 电视台的孩子们一起造就了 MTV 电视台的真人秀《奥斯本一家》（*The Osbournes*）多季的成功，该真人秀由重金属乐手奥齐·奥斯本（Ozzy Osbourne）和他的家人领衔主演。

传统营销观念认为，超过 50 岁的消费者的品牌偏好是固定的，但是与之相反的是，一项研究发现 52% 的婴儿潮一代愿意更换品牌，这与总人口中的数据一致。尽管他们喜欢买东西，但他们讨厌被推销，并且正如一个营销者所言，"你必须证明你的产品足够出色"。但是丰富的机会是存在的。婴儿潮一代也不喜欢将退休和"人生结尾的开始"相联系，而是将其看做是生活中拥有新活动、新兴趣、新职业甚至是新关系的一个新篇章。[22]

沉默一代 那些出生于 1925—1945 年之间的"沉默一代"（Silent Generation）正在重新定义老年意味着什么。开始时，很多实际年龄被划分在这个范畴的老年人并不认为自己老。一个调查发现，60% 的超过 65 岁的受访者说他们感觉比自己实际年龄小。1/3 的 65—74 岁的人说他们感觉比实际年龄年轻 10—19 岁，1/6 的人认为比实际年龄年轻至少 20 岁。[23]

和他们所说的一致，很多老年消费者过着非常积极的生活。正如一个专家所说，似乎在他们变老之前有第二个中年时期。广告商已经意识到老年消费者并不介意在针对他们的广告中看见其他老年消费者，只要他们看上去过着充满活力的生活就好。但是营销者已经学会避免使用一些陈词滥调，例如幸福的老年夫妻骑着自行车或者手牵手在日落的沙滩上散步。

在广告中强调老年人的祖父母角色受到了老年人的广泛欢迎。很多老年消费者不仅享受和孙辈在一起的快乐时光，也往往会满足他们的基本需要或者至少偶尔提供一些礼物。在线玩具商 eBeanstalk.com 的创立者原以为他们的生意大部分来源于刚刚成立家庭的年轻消费者。但他们惊讶地发现高达 40% 的顾客是老年人，且主要是做了祖父母的老年人。这些消费者要求非常高，但是也比年轻人更愿意付全部的价格。[24]



年龄最大的世代——"沉默一代"的成员为自己的祖父母角色感到骄傲。

种族和文化 多元文化营销（multicultural marketing）是这样一种方法：它认识到不同的种族和文化细分有着非常不同的需要和欲望，因而要求针对性的营销活动，同时，它认识到大众市场方法对于该市场的多样性划分又不够精细。麦当劳在美国的生意中有40%来自少数族裔。它高度成功的"我就喜欢"（I'm Lovin' It）的推广活动生根于嘻哈文化，但它有一种超越种族的吸引力。[25]

拉美裔美国人、非洲裔美国人和亚洲裔美国人消费市场，以及无数的亚市场，现在都以非多元文化人口市场2—3倍的速率增长，而且他们的购买力也在提高。多元文化市场也因他们究竟是第一代还是第二代（甚至第三代），以及他们究竟是移民者还是在美国出生长大而有所不同。

多元文化市场的规范、语言差别、购物习惯和商业实践需要作为最初的考虑因素，而不是作为事后的考虑纳入营销战略构想。所有这些多样化对于营销调研都有用处；它为充分描绘这个目标市场进行了仔细采样。[26]

多元文化营销可以引起对不同的营销信息、媒介和渠道等等的重视。尽管一些公司为项目的完全实施提供财政和管理上的支持存在困难，仍然存在专门的媒介来接触几乎所有的文化细分市场或者少数族裔群体。

幸运的是，由于各个国家变得越来越文化多元，很多针对一个特定文化族群的营销活动也可以溢出并积极影响其他文化族群。一则汰渍的广告中，一个带着结婚戒指的非洲裔美国男人在洗澡后将他的儿子的身体擦干，这个广告被非洲裔美国人和整体市场很好地一起注意到。[27] Boost Mobile无线通讯公司利用青年文化中的共同兴趣，创造了一个由35%非洲裔美国人、27%拉美裔美国人和32%白种人组成的多样化客户基础。[28]

下面，我们考虑三个美国最大的多元文化市场——拉美裔美国人、非洲裔美国人和亚洲裔美国人。表8.4列出了关于他们的一些重要事实和数据。[29]

表8.4 美国多元文化市场概况

	拉美裔美国人	亚洲裔美国人	非洲裔美国人
2007年估计人口	4690万	1520万	4070万
2050年估计人口	13280万	4060万	6570万
2002年少数族裔所拥有企业的数量	160万	110万	120万
2002年少数族裔所拥有企业产生的收入	2220亿美元	3260亿美元	890亿美元
2007年家庭年收入的中位数	38679美元	66103美元	33916美元
2007年的贫困率	21.5%	10.20%	24.50%
2008年25岁以上人群中具有高中以上学历的比例	62%	86%	82%
退伍美国军人人数	110万	28万	240万
2008年的年龄中位数	27.7岁	35.4岁	30.3岁
2008年低于18岁的人口比例	34%	26%	30%
2008年购买力	8630亿美元	8470亿美元	5090亿美元

资料来源：www.selig.uga.edu和www.census.gov。

拉美裔美国人 拉美裔美国人已经成为美国最大的少数族裔群体，他们在2010年的年购买力估计将超过1万亿美元。截至2020年，17%的美国人将有拉美裔血统。

拉美裔美国人市场有着各种各样的亚细分市场，包括大约24个民族，包括古巴、墨西哥、波多黎各、多米尼加和其他中南美洲族群，他们的文化、生理特点、种族背景和抱负各不相同。[30] 为了满足这些不同的需要，美国最大的拉美食物公司Goya共出售1600种产品，既有袋装米饭，又有即时、冷冻的馅饼，单单豆类就有38个不同的品种。[31]

尽管拉美裔在经济衰退时期遭受了巨大的失业和可支配收入的减少，他们仍然是有吸引力的目标市场，因为他们有着较低的按揭和信用卡债务，有两个或更多的收入来源，并且有买广告品牌的倾向。[32] 强生医药、Verizon通讯和通用磨坊（General Mills）这样的公司都在上一个经济衰退时期显著加大了它们在拉美裔市场的广告投资。

State Farm

在追随其主要竞争对手几年后，State Farm保险公司决定在2008年优先考虑拉美裔美国人市场的营销。该公司赞助了当地拉丁社区的活动、足球比赛、拉丁音乐奖和Univision电视台广受好评的周六晚间综艺节目《超级星期六》(*Sabádo Gigante*)。然而，State Farm最具独创性的营销活动也许是对一个新乐队的支持和赞助。被叫做"午夜狂猫"（Los Felinos de la Noche）的这六个人（主要是拉美裔移民），演奏的是墨西哥北部民族音乐的重击之声。由于State Farm的支持，这个组合开始录制单曲、拍摄音乐录影带、开演唱会，并因此成名。但是，State Farm选择了一种很微妙的方法来提供赞助。尽管这个乐队的网站上并没有展示State Farm的图标或包含营销的信息，但这个乐队在后来被刊登出来的采访中感谢该公司给他们提供了机会。该乐队制服上的红色就是为了配合State Farm为人所熟悉的颜色。用一种情感上的吸引力来锁定第一代拉美裔说明State Farm了解拉美裔社区的需要。这个活动因帮忙改变了对那个市场的观念而受到积极的肯定。[33]



State Farm保险公司对于Los Felinos de la Noche乐队的音乐赞助反映了该公司对于拉美裔市场营销的重视。

拉美裔美国人通常具有非常强烈的家庭观念——很多代人可能居住在同一个房子里——并且对于他们原来的国家有着强烈的归属感。他们有着对尊重的需要、对品牌忠诚度的需要和对产品质量的强烈兴趣。宝洁的研究显示，拉美裔消费者相信"一分价钱一分货"（lo barato sale caro）。宝洁发现拉美裔消费者是如此注重价值以至于他们会在家里自己做产品测试。一名女性曾在家里不同的房间和浴室内放置不同品牌的纸巾和卫生纸以测试她的家人最喜欢哪一个。[34]

营销者正在通过专门的推销、广告和网站把目标对准拉美裔美国人，但需要仔细抓住文化和市场趋势的细微差异。[35] 当加州乳品加工协会（California Milk Processor Board，简称CMPB）面向拉美裔市场时，就不得不改变它著名的"有牛奶吗？"（Got Milk？）的广告推广活动。

有牛奶吗？

2001年，拉美裔占据了加州总人口的32.5%，并且每年仍持续增长。他们是重度的牛奶饮用者，比其他任何人口细分市场花更多的钱在牛奶上。然而，最初对于"有牛奶吗？"（Got Milk？）这则广告的消费者测试显示，当广告被直接翻译成西班牙语时，讲西班牙语的家庭并不觉得这个广告有趣。正如加州乳品加工协会的总经理杰夫·曼宁（Jeff Manning）解释的那样，"我们发现，在拉美裔家庭中，没有牛奶或米饭可不是什么好玩的事情：牛奶喝完了意味着你辜负了你的家人。"除此之外，英语的"Got Milk？"被翻译成西班牙语后，大意是"你正在泌乳吗？"

因此，加州乳品加工协会和其裔的广告代理Anita Santiago Advertising创造了一系列将牛奶看作是神圣要素的广告，通常使用"家，爱，牛奶"（Familia，Amor y Leche）这样的广告语。当推广活动一定要使用"Got Milk？"的广告语时，它将不被翻译，直接使用英文原文。品牌知名度在拉美裔人群中逐渐提高，2002年，加州乳品加工协会测试了其第一个西班牙语电视广告，该广告以一个神秘的拉美裔人物La Llorona为主角。拉美裔消费者为商业广告能了解他们的文化并特别以他们为目标而感到非常兴奋。[36]

在美国出生的和在外国出生的拉美裔美国人有着不一样的需要和偏好。尽管会说双语，但前者通常更愿意用英语交流。三分之二的美国拉美裔被认为是"双文化的"，并且能很好地适应说西班牙语和说英语的文化，但大多数公司仍然选择在全国性的电视台上避免冒险疏远讲英语的观众，而仅在西班牙语广播电视网Univision、Telemundo和Telefutura上播放西班牙语广告。

通用汽车和丰田等企业已经在它们的广告中使用一种"西班牙式英文"，即在一些拉美裔家庭的英文对话中自然地加入了一些西班牙语。[37] 美国大陆航空（Continental Airlines）、通用磨坊（General Mills）和Sears百货这样的公司最近也已经使用移动营销来接触拉美裔了。[38] 由于人口较年轻，且较少接触网络和固定电话服务，拉美裔人群比一般市场人群更可能购买在他们手机上出现的产品。

非洲裔美国人 非洲裔美国人对于美国生活的经济、社会和文化都有着重要的作用，影响着美国的发明创造、艺术、音乐、运动、时尚和文学。和很多文化细分市场一样，他们深深地扎根于美国土地，但同时又骄傲于自己的血统并对家庭关系很敬重。[39]

根据调查结果，非洲裔美国人是所有种族中最具时尚意识的，但同时又非常看重质量和选择的多样。当他们挑选产品时，他们更容易被自己的孩子影响，并且较少买不熟悉的品牌。非洲裔美国人比其他族群更多地收看电视和收听广播，除了拉美裔之外，他们比任何其他多元文化细分市场更爱买DVD。[40]

很多公司已经有针对性地推出了一些商品来满足非洲裔美国人的需要。1987年，Hallmak Cards贺卡公司推出了其针对非洲裔美国人的Mahogany系列，该系列最初只有16种贺卡。现在它将品种扩大到800种贺卡和一个信纸系列。Sara Lee Corporation的L'eggs品牌中断了其专为黑人女性提供的连裤袜系列；现在黑人女性中流行的色调和款式占据了公司不针对任何特定族裔的子品牌的一半。

广告信息也须做相应调整。在一项针对非洲裔美国人的Lawry's调味盐的推广活动中，出现了美国南方黑人传统食品的形象；肯德基的一个推广活动展示了一个非洲裔美国家庭的重聚，这表现了肯德基对于该市场价值观和他们生活方式的理解。[41]

雪茄、烈酒和快餐公司曾因为把城市中的非洲裔美国人作为目标顾客而受到批评。正如一位作家指出的那样，考虑到肥胖问题，下面这个情况令人不安：在很多黑人社区中找到一家快餐店远比找一间杂货店更容易。[42]

亚洲裔美国人 根据美国人口统计局，"亚洲裔"指的是有着远东、东南亚或者印度

次大陆血统的人。六个国家占据了79%的亚洲裔美国人口：中国（21%）、菲律宾（18%）、印度（11%）、越南（10%）、韩国（10%）和日本（9%）。这些国家认同的多样性限制了泛亚洲市场营销的效果。

亚洲裔美国人市场被称作“看不见的市场”，因为和拉美裔美国人和非洲裔美国人相比，所有美国公司的多元文化营销支出中留给亚洲裔市场的份额之小，是不合比例的。[43] 但是，现在接触这个市场越来越容易了。针对亚洲裔美国人的媒体数量已经从20世纪80年代的200增长至2007年的700—800之间了。

总部位于费城的银行Sovereign Bank，以一个100%华裔员工的支行而成功打入波士顿的华裔社群。该支行不仅员工讲粤语，更是知道在为华裔美国人做理财规划时，应考虑到他们照看年迈父母的需要。[44] 传统的包装商品厂商也已经投入行动中。下面介绍卡夫食品是如何开始的。

卡 夫

卡夫（Kraft）最初的针对亚洲裔美国人的营销活动开始于2005年，该活动是一种综合性营销推广活动，包括语言广告、店内品尝以及一个提供健康生活食谱和建议的网站。卡夫的研究表明，亚洲裔美国消费者并不想从卡夫那里获得更多亚洲风格的产品。相反，他们想要学习如何用卡夫的产品烹饪一顿西式风格的晚餐。卡夫的营销传播使用的是普通话和粤语，两种亚洲移民中最常使用的语言，卡夫将移民过来的母亲定位为家庭文化的传递者，在东西方文化之间保持平衡。一则平面广告用中国的谚语“酸甜苦辣皆人生。”（Life has a hundred flavors.）来配合五颜六色地摆在盘中的卡夫公司的不同产品。为了更进一步接触客户，卡夫派遣讲中文的代表到超市去。这些代表使用卡夫的产品进行西餐烹饪的演示、分发样品，并为学校提供便捷且对孩子有好处的中餐建议。卡夫还建立了一个网站（www.krafthealthyliving.com）来提供健康饮食的建议，例如为了健康“小口饮茶”。[45]



卡夫已经用它的品牌和产品积极锁定了亚洲裔美国人。

亚洲裔美国人比其他少数族裔群体更有品牌意识，但对于特定品牌的忠诚度却是最低的。他们也更倾向于关注其他人怎么想（例如，他们的邻居是否会支持他们），并共享关于安全和教育的核心价值观。他们比较富裕且受过良好教育，是奢侈品牌有吸引力的目标市场。作为最会使用计算机的族群，亚洲裔美国人更有可能在日常生活中使用网络。[46]

女同性恋、男同性恋、双性恋和变性人 女同性恋、男同性恋、双性恋和变性人（lesbian，gay，bisexual，and transgender，简称LGBT）的市场，据估计占到总人口的5%至10%，并且具有将近7000亿美元的购买力。[47] 很多公司已经创建举措来针对这个市场。美国航空建立了一个只有LGBT员工的“彩虹小组”（Rainbow Team），还建立了一个网站，着重该群体的相关服务，例如标明了全美男同性恋活动的日历。根据一个对男同性恋和女同性恋群体的调查，绝对伏特加（Absolut）、苹果、李维斯、Bravo电视频道和Showtime电视频道被看做是对同性恋最友好的企业。[48]

MTV电视台针对男女同性恋的电视频道Logo有150个广告商，覆盖了丰富的产品种类，而且可以被全美4000万个家庭收看到。慢慢地，广告商开始使用数字方法接触市场。凯悦酒店（Hyatt）对于LGBT群体的在线吸引力在于那些消费者分享旅游经验的社交网站和博客。

然而，有些公司担心由于支持男女同性恋的缘故，会受到一些组织的批评甚至联合抵制。尽管百事、金宝汤和 Wells Fargo 银行都遭受过这样的联合抵制，它们却继续向同性恋社区做广告。

心理统计细分

心理统计学（psychographics）是使用心理学和人口统计学来更好了解消费者的科学。在心理统计细分中，购买者因为心理学特质或者人格特质、生活方式和价值观的不同而被划分为不同群体。同一人口统计特征群体的人可能表现出非常不同的心理统计学特征。

以心理测量为基础的最受欢迎的商用分类系统之一就是调研咨询公司 Strategic Business Insights（简称 SBI）的 VALS™ 体系。字面意思是"价值观和生活方式"（values and lifestyles）的 VALS，以对包含 4 个人口统计问题和 35 个态度方面问题的问卷的回答为基础，将美国成人分为八个最基本的群体。VALS 不断根据每年进行的 80000 多次调查所得到的新数据做出更新（参见图 8.1）。你可以通过浏览 SBI 的网站找出你属于 VALS 的哪一个类型。[49]

VALS 体系的主要维度是消费者动机（水平维度）和消费者资源（垂直维度）。消费者被三种最主要的动机（理想、成就和自我表达）中的一种所驱动。主要由理想驱动的人受知识和原则指导；由成就驱动的人追求那些可以在同龄人中展现成功的产品和服务；动机为自我表达的消费者渴望参与各种充满风险的社交或身体活动。活力、自信、理性主义、寻求新奇、创新、冲动、领导力和虚荣心这些人格特质与主要的人口统计特征相结合，决定了一个人的资源占有水平。不同水平的资源增强或抑制了一个人对于自己最主要动机的表达。

VALS™框架
创新者
高资源
高创新
主要动机
理想
成就
自我表达
思考者
成就者
体验者
信仰者
奋斗者
生产者
低资源
低创新
幸存者

图 8.1
VALS 细分体系：八大类别的分类系统
资料来源：VALS™ © Strategic Business Insights（SBI），www.strategicbusinessinsights.com/VALS。经许可后使用。

四个拥有较高资源水平的群体是：

- **创新者**（innovators）——拥有高自尊、成功、富有经验、积极、具有领导才能的人。所购产品通常反映出对较高级、较小众的产品和服务的偏好。
- **思考者**（thinkers）——由理想驱动、成熟、满足、深思熟虑的人，他们重视顺序、知识和责任。他们寻求产品的持久性、功能性和价值。
- **成就者**（achievers）——关注事业和家庭、成功、有目标的人。他们喜欢能向同龄人展现成功的优质产品。
- **体验者**（experiencers）——追寻多变和刺激、年轻、热情、有冲动的人。他们花费收入中相对高比例部分在时尚、娱乐和社交上。

四个拥有较低资源水平的群体是：

1. **信仰者**（believers）——有着具体信念、保守、传统的人。他们更偏好熟悉的美国制造的产品，并对已有的知名品牌很忠诚。
2. **奋斗者**（strivers）——资源有限、追求时尚、喜爱娱乐的人。他们喜欢时髦的产品，这样就可以模仿有钱人的消费。
3. **生产者**（makers）——喜欢用自己双手工作、脚踏实地、自给自足的人。他们因为实用或者功能的考虑而青睐美国制造的商品。
4. **幸存者**（survivors）——担心变化的年长、被动的人，他们对自己喜爱的品牌很忠诚。

营销者可以将他们对 VALS 细分市场的理解运用到营销计划中去。例如，负责加拿大主要机场运营的加拿大交通部（Transport Canada）发现那些追求独立和品位的创新者在航空旅客中所占的比例大于他们在总体消费人口中所占的比例。考虑到该细分市场的特点，Sharper Image 和 Nature Company 等高端商店可望在机场经营得很好。

心理统计细分模型经常因文化而做出调整。日本版的 VALS 以两方面的关键概念为基础，将市场划分为 10 个消费者细分，而这两方面是：生活倾向（传统、职业、创新和自我表达），对社会变化的态度（维持、实用、适应和变革）。

行为细分

在行为细分中，营销者根据消费者对产品的了解、态度、使用和反馈来将他们划分成不同群体。

需要和利益 买同一个产品的人并不一定有着相同的需要，也不一定希望从中获得相同的利益。基于需要或者基于利益诉求的市场细分是一种被广泛使用的方法，因为它用明确的营销影响来识别不同的细分市场。红酒厂商 Constellation Brands 在美国的高级红酒（5.5 美元一瓶或更高）市场中识别出了六种不同利益诉求的细分市场。[50]

1. **狂热者**（enthusiast，12%）。女性居多，他们的平均年收入是 76000 美元。有大约 3% 为"奢侈品狂热者"，主要是有着更高收入的男性。
2. **形象追寻者**（image seeker，20%）。唯一男性消费者多于女性的细分市场，平均年龄 35 岁。他们通常用红酒来显示自己的身份，他们也愿意花费更多的钱来确保他们买到"对"的酒。
3. **精明购物者**（savvy shopper，15%）。他们喜欢购物并且相信自己不需要花费很多钱就能买到好的红酒。他们喜欢讨价还价。
4. **传统主义者**（traditionalist，16%）。因为有着很传统的价值观，他们喜欢买那些他们听说过并且具有悠久历史的品牌。他们的平均年龄是 50 岁，68% 是女性。
5. **浅酌尽兴者**（satisfied sipper，14%）。他们对于红酒不是很了解，倾向于购买相同的品牌。他们喝的红酒中大约有一半是白仙粉黛。
6. **眼花缭乱者**（overwhelmed，23%）。一个具有潜在吸引力的目标市场，他们认为购买红酒让人抓狂。

决策角色 许多产品的购买者很容易识别。在美国，男性通常选择剃须工具，而女性则选择连裤袜。但是即使这样，营销者也必须非常小心地选择目标人群，因为购买角色会发生改变。当英国化工巨头 ICI 发现在选择家庭油漆的品牌时，60% 的决定是由女性做出，公司随即决定向女性推销多乐士这个品牌。



Constellation Brands 采取一种基于需要的市场细分办法来销售它的高级红酒。

人们在一个购物决策中扮演五种角色：发起者（initiator）、影响者（influencer）、决定者（decider）、购买者（buyer）和使用者（user）。例如，假设一个妻子可能会通过要求为其生日买一台跑步机而发起一项购买。丈夫可能会从各种资源中寻找信息，包括已经有一台跑步机的朋友，而这个朋友就成了购买哪一种款式的关键影响者。向妻子呈现可选择的产品后，丈夫会购买妻子最喜欢的款式，最后这台跑步机被全家使用。不同的人扮演不同的角色，但是在决策过程中和决定最终消费者满意度方面都很重要。

使用者及其使用行为——与真正的使用者及其使用行为相关的变量 很多营销者相信，和使用者及其使用行为多方面相关的变量——使用场合、使用者状况、使用频率、购买者准备阶段和忠诚度水平——是构建市场细分的最佳出发点。

使用场合 使用场合是指一天、一周、一月、一年中的某个时间或消费者一生中的某个明确的时间区间或方面。我们可以根据购买者形成需要、购买产品或使用产品的场合来区分不同的购买者。例如，航空旅行是由于商业、假期或者家庭事务所引发的。场合的市场细分可以帮助扩展产品的使用。

使用者状况 每一种产品都有它的未使用者、曾经使用者、潜在使用者、初次使用者和经常使用者。血库不可能总是依靠经常捐献者提供血液；必须招募新的初次捐献者，并联系以前的捐献者，两者需要不同的营销策略。吸引潜在使用者，甚至吸引未使用者的关键在于理解他们不使用的原因。他们是有着深深的保留态度、信念、行为，还是仅仅缺乏关于产品或品牌利益以及使用的知识？

包含在潜在使用者群体中的还有在某个生命阶段或生活事件中会变成使用者的消费者。将要成为母亲的人就是可能将变成重度使用者的潜在消费者。婴儿产品和服务的生产商收集她们的名字，并且将产品和广告集中于她们以收获她们未来购买的某个份额。市场占有率的领先者倾向于将重点放在吸引潜在使用者上，因为可以从中获得最多。而较小的公司则将注意力放在试图从市场领导者手中抢夺现有用户。

使用频率 我们可以将市场划分为轻度、中度和重度产品使用者。重度使用者通常只是很小的一部分人群，但是他们在总消费上占据很高的比例。重度啤酒饮用者占据啤酒消费总量的87%——几乎是轻度饮用者的7倍。营销者宁愿吸引一个重度使用者，而不是若干轻度使用者。然而，一个潜在的问题在于重度使用者要么极端忠诚于一个品牌，要么从不忠诚于任何品牌，而是寻找最低价格。他们扩大自己购买量和消耗量的空间也很小。

购买者准备阶段 一些人没有听说过产品，一些人听说过，一些人了解，一些人感兴趣，另一些人希望尝试该产品，还有一些人正打算购买。为了描述每个阶段各有多少人以及他们是否成功地将一些人从一个阶段转向了另一个阶段，营销者可以运用一个**营销漏斗**将市场划分为不同的购买者准备阶段。

不同阶段消费者的特点影响着营销项目的设计。假设一个健康中心想要鼓励女性每年做一次宫颈刮片检查以检测宫颈癌。在最开始时，大多数女性可能没有意识到要做宫颈刮片检查。营销活动应该使用一些简单的信息来做一些建立此种意识的广告。然后，广告应该强调该检查的好处以及不做的风险。一次免费健康检查的优惠可能会驱动女性真的参加这个检查。

图8.2呈现的是两个假想品牌的营销漏斗。和品牌B相比，品牌A在将一次使用用户转变为更多次使用的近期用户这方面上表现较差（和品牌B的61%相比，品牌A只有46%

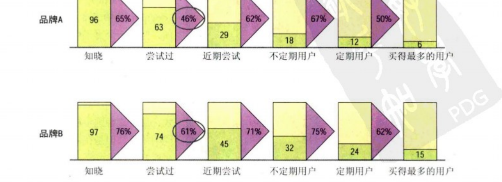


图8.2
营销漏斗的实例

的转变率）。由于消费者不再使用，一个营销推广活动可以引进更多相关产品，找出更多可行的营销点，消除谣言以及消费者所持有的不正确理念。

忠诚度水平　营销者通常根据品牌忠诚度水平设想出四个群体：

- **"一往情深"型忠诚者**（hard-core loyals）：只购买一个品牌的消费者。
- **"一心多用"型忠诚者**（split loyals）：忠诚于两个或三个品牌的消费者。
- **"移情别恋"型忠诚者**（shifting loyals）：从忠诚于一个品牌转向忠诚于另一个品牌的消费者。
- **"处处留情"型忠诚者**（switchers）：对任何一个品牌都不表现忠诚的消费者。[51]

一个公司可以通过分析品牌忠诚度收获很多："一往情深"型忠诚群体可以帮助确定产品的优势；"一心多用"型忠诚群体可以使公司知晓哪一个品牌是其最大竞争对手——通过观察放弃该品牌的消费者，公司可以认识到营销的缺点，并尝试改正。需要注意的是：表面上的品牌忠诚度可能仅仅是由习惯、无差异、低价、高转换成本或没有其他产品可选等情况造成的。

态度　关于产品的五种消费者态度是狂热、积极、不关心、否定和敌对。在政治竞选中挨家挨户上门拉票的工作人员会根据对方的态度来确定在每一个投票者身上花费多长时间。他们感谢狂热的投票者并提醒他们投票，进一步拉拢那些积极评价的人，尝试赢得不关心的投票者的选票，而不花时间试图改变否定和敌对投票者的态度。

多重基础　将不同的行为基础组合起来可以提供关于市场及其细分的一个更为综合和连贯的视野。图 8.3 描绘了通过不同的行为细分基础来划分一个目标市场的可能方法。

细分企业市场的基础

我们可以使用一些消费者市场中的变量来细分企业市场，例如地理因素、利益诉求和

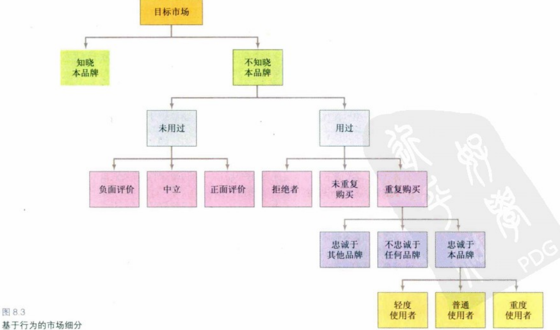


图 8.3
基于行为的市场细分

使用频率等，但是企业营销者也使用其他变量。表 8.5 展示了其中的一些。人口统计变量是最为重要的，紧跟其后的是经营变量，最后是购买者的个人特征。

表中列出了企业营销者决定服务于哪个细分市场和消费者时，会问的一些主要问题。一个橡胶轮胎公司可以将轮胎卖给汽车、卡车、农场拖拉机、铲车或飞机的制造商。在一个选定的目标产业内，可以通过公司规模再次细分，并分别为大型顾客和小型顾客设立独立的经营部门进行销售。

一个公司也可以用购买标准进一步细分市场。政府实验室对于科学设备要求较低的价钱和服务合同；高校实验室需要设备，但很少要求服务；企业实验室则需要高度可信和准确的设备。

企业营销者一般通过一系列的步骤来识别细分市场。试想一个铝制品公司：该公司起初使用宏观市场细分。考虑应服务于哪一个终端用户市场：汽车、住宅或者饮料包装。该公司选择了住宅市场，然后需要确定最具吸引力的产品应用：半成品材料、建筑材料还是铝制可移动住宅。决定把重点放在建筑材料上之后，该公司开始考虑最佳的客户规模并选择最大规模的客户。第二阶段是微观市场细分。公司区分了根据价格、服务和品质购买的客户。因为该公司在服务方面有着很强的优势，因此决定将重点放在受服务驱动的细分市场上。

表 8.5 企业市场的主要细分变量

人口统计变量

1. **行业**：我们应该服务于哪个行业？
2. **公司规模**：我们应该服务于多大规模的公司？
3. **地点**：我们应该服务于哪些地理区域？

经营变量

4. **技术**：我们应该把重点放在客户重视的哪些技术上？
5. **使用者和非使用者状况**：我们应该服务于重度使用者、中度使用者、轻度使用者还是未使用者？
6. **客户能力**：我们应该服务于需要大量服务的还是少量服务的客户？

购买方式

7. **采购职能组织**：我们应该服务于拥有高度集中采购组织的公司还是分散采购的公司？
8. **权力结构**：我们应该服务于工程导向、财务导向还是其他导向的公司？
9. **现有业务联系的本质**：我们应该服务于和我们有牢固关系的公司还是简单地追求最理想的公司？
10. **总体采购政策**：我们应该服务于喜欢租赁、签订合同、进行系统采购，还是采用投标的公司？
11. **采购标准**：我们应该服务于追求质量、服务还是价格的公司？

环境因素

12. **紧急性**：我们是否应该服务于需要快速、随时交货或提供服务的公司？
13. **具体应用**：我们是否应该关注于我们产品的某一种应用而不是所有应用？
14. **订单规模**：我们应该着重于大订单还是小订单？

个人特征

15. **购买者与销售者相似性**：我们是否应该服务于那些人员和价值观与我们相似的公司？
16. **对风险的态度**：我们应该服务于偏好风险的公司还是规避风险的公司？
17. **忠诚度**：我们是否应该服务于对其供应商表现出高忠诚度的公司？

资料来源：改自 Roger J.Best, *Market-Based Management*, 5th ed.(Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 2009).



达美航空采用灵活的市场供应：在飞机上免费提供一些产品，例如软饮料和小点心，但是却收取其他物品的费用，例如正餐。

擅长企业间营销的市场专家安德森（James C. Anderson）和纳鲁斯（James A.Narus）已经敦促营销者向一个细分市场的所有成员都采取灵活的市场供应。[52] 一个**灵活的市场供应**（flexible market offering）通常由两部分组成：包含着所有细分市场成员都重视的产品和服务要素的*基本解决方案*（naked solution），以及一些细分市场人员所重视的*自由选择*（discretionary options）。每一个选择可能包含一个额外的收费。西门子电气以包括免费运送和保证条款的价格将金属外壳的盒子卖给了小制造商，但是它也提供安装、测试和通信的外周设备，作为额外花销的选择。达美航空（Delta Airlines）向所有经济舱的乘客提供一个座位、一些小点心和不含酒精的饮料，但对于酒精饮料和正餐则收取额外费用。

目标市场确定

有很多种统计技术可以用来进行市场细分。[53] 一旦公司识别了它的市场细分机会，它必须决定针对多少细分市场以及哪些细分市场。营销者逐渐将一些变量结合在一起以识别更小、更明确的目标群体。所以，一家银行不仅要识别富裕的退休群体，也要在那个群体中根据现有收入、资产、储蓄和风险偏好度来区分一些更小的细分市场。正如以前所介绍的那样，这使得一些市场研究者采用了一种*基于需要的市场细分方法*（needs-based market segmentation approach）。表 8.6 呈现了贝斯特（Roger Best）建议的七步骤。

有效的市场细分标准

并不是所有的市场细分方案都是有效的。我们可以将买盐的顾客分为金发的和棕发的，但是头发颜色无疑与食盐的购买无关。而且，如果所有的食盐购买者每个月都买相同

表 8.6 市场细分过程的步骤

步　骤	描　述
1. 基于需要的细分	根据顾客在解决特定消费问题时所追寻的相似的需要和利益将顾客划分为不同的细分市场。
2. 细分市场的识别	对于每一个基于需要的细分市场，判断哪些人口统计特征、生活方式和使用行为使得这个市场与众不同和易于识别（可操作）。
3. 细分市场的吸引力	使用预先确定的细分市场吸引力标准（例如市场增长率、竞争强度和市场可入性），判断每个细分市场的总体吸引力。
4. 细分市场的盈利性	判断细分市场的盈利性。
5. 细分市场的定位	针对每一个细分市场，根据该细分市场独特的顾客需要和特征创造一个"价值主张"和产品价格定位策略。
6. 细分市场的"最后考验"	创造"细分市场的分镜头脚本"来检验每一个细分市场定位战略的吸引力。
7. 营销组合战略	扩展细分市场定位战略以包含营销组合的所有方面：产品、价格、促销和地点。

资料来源：改自 Roger J. Best, *Market-Based Management*, 5th ed.（Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 2009）. © 2009. 经 Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 许可后复制。

分量的食盐，相信所有食盐都是一样的，并且只愿为食盐付某一种价钱，那么从营销角度来看，这个市场已经是最低程度的可细分市场了。

为了有效，市场细分必须在五个重要标准上表现良好：

- **可测量。**细分市场的规模、购买力和特征可以被测量。
- **足够大。**细分市场的规模和利润大到值得为之服务。一个细分市场应该是尽可能大的同质群体，并值得为其定制专门的营销方案。例如，对于汽车制造商来说，不会付钱来制造一种为低于四英尺人群所设计的车。
- **可接近。**细分市场可以被有效地接近和服务。
- **可区分。**细分市场在概念上是可区别的，并且对于不同营销组合中元素和项目的反应是不同的。如果已婚女性和未婚女性在香水消费上的反应是类似的话，她们就不能构成不同的细分市场。
- **可操作。**能明确制定有效的计划以吸引和服务细分市场。

迈克尔·波特（Michael Porter）已经确定了决定一个市场或者细分市场内在长期吸引力的五种力量：行业竞争对手、潜在加入者、替代品、购买者和供应者。这些力量构成的威胁如下：

1. **细分市场激烈竞争的威胁。**如果一个细分市场已经包含了无数强大或具有侵略性的竞争对手，它就不够有吸引力。如果市场停滞不前或者下降，如果工厂的生产能力必须大幅提高，如果固定成本和退出壁垒的成本很高，或者如果竞争者在该细分市场中占据重要位置，这个市场会更没有吸引力。这些状况会导致频繁的价格战争、广告战争和新产品的引入，并将使竞争变得很贵。美国移动电话市场的竞争由于细分市场的竞争已经变得很激烈了。
2. **新加入者的威胁。**最具吸引力的细分市场是进入壁垒很高而退出壁垒很低的市场。[54] 新的公司很难进入这个行业，而表现很差的公司却可以轻易出去。当进入壁垒和退出壁垒都很高的时候，潜在利润很高，但是公司必须面对更多的风险，因为表现较差的公司仍然在市场内挣扎。当进入壁垒和退出壁垒都很低的时候，公司可以轻易进入和离开该行业，回报很稳定但很低。最差的情况是进入壁垒很低而退出壁垒很高：公司在繁荣时期进入，但是发现想要在不景气时期离开很困难。结果就是市场慢慢超载，并最终降低了所有人的收入。航空业就有着较低的进入壁垒和较高的退出壁垒，使得所有航空公司在经济下降时期仍苦苦挣扎。
3. **替代产品的威胁。**当一个产品有了实际或潜在的替代品时，这个市场就失去了吸引力。替代品为价格和利润带来了局限性。如果这些替代品行业技术提高或者竞争加剧的话，价格和利润很可能下降。航空旅行已经严重影响了 Greyhound 城际巴士公司和 Amtrak 铁路公司的盈利。
4. **购买者议价能力提高的威胁。**如果购买者拥有强大的或者不断提高的议价能力的话，这个细分市场就失去了吸引力。沃尔玛这样的零售巨鳄的崛起使得一些分析师认为，包装品公司的潜在利润将会缩减。当购买者变得更加集中或有组织时，当该产品是其开支中一个重要部分时，当产品没有什么特点时，当购买者的品牌转换成本很低时，当购买者因为低利润而对价格敏感时，或者当他们可以整合上游资源时，购买者的议价能力就会提高。为了保护自己，销售者可能会选择磋商能力或者转变供应商能力最弱的购买者。一个更好的防御机制是开发更优越的供给，使得强势的购买者不能拒绝。
5. **供应商议价能力提高的威胁。**如果公司的供应商可以随意提高价格或者减少供应量，这个市场就失去了吸引力。当供应商变得更加集中或有组织时，当它们可以整合下游资源时，当几乎没有替代品时，当供应的产品是一个重要的生产投入时，当转换供应

商的成本很高时，供应商就会变得更强势。最好的防御机制是和供应商建立一种双赢的关系或者使用多种供应资源。

评估和选择细分市场

在评估不同的细分市场时，公司必须考虑两方面因素：细分市场的总体吸引力、公司的目标与资源。一个潜在的细分市场在上述五个标准下得分如何？它是否具备使其拥有总体吸引力的特征，例如规模、成长性、利润率、规模经济和低风险？考虑到公司的目标、能力和资源，投资于这个细分市场是否有意义？一些有吸引力的细分市场可能和公司的长期目标不一致，或者公司可能缺少一种或多种必要的竞争力来提供卓越的价值。

营销者对于市场细分的可能水平会有着一定的范围，这种范围可以指导他们的目标市场决策。正如图 8.4 显示的那样，一端是本质上只有一个细分市场的大众市场，另一端是个体市场，或者只有一个人的细分市场。在两者之间的是多元细分市场和单一细分市场。我们下面分别来描述这四个市场。

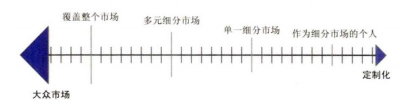


图 8.4
市场细分的可能水平

覆盖整个市场 覆盖整个市场时，公司试图用顾客所需的所有产品来服务于所有顾客群体。只有像微软（软件市场）、通用汽车（汽车市场）和可口可乐（软饮料市场）这样非常大的公司才可以使用覆盖整个市场的战略。大型公司可以通过两种方法覆盖整个市场：差异化市场营销和无差异化市场营销。

在*无差异化营销*（undifferentiated marketing）或者*大众营销*（mass marketing）中，公司忽略细分市场间的差异，仅仅用一种供给满足整个市场。它用一种优越的形象为产品设计营销计划，这种形象可以通过大规模营销和大众传播被最大数量的购买者所接受。当所有消费者有着几乎一致的偏好，而且市场没有表现出自然的细分时，无差异化市场营销是合适的。当亨利·福特（Henry Ford）提供的 T 型福特车只有黑色这一种颜色时，它就采用了这个策略。

关于大众营销的争论在于，它创造了最大的潜在市场，这导致了最低的成本，从而也导致了较低的价格和较高的利润。狭窄的产品生产线控制了研发、生产、库存、运输、营销研究、广告和产品管理的成本。无差异化的传播方案也减小了成本。然而，很多评论家指出，市场的不断分裂和营销渠道与传播方式的增加，使得接触大众消费者非常困难和日益昂贵。

当不同的消费者群体有着不同的需要和欲望时，营销者可以确定多元细分市场。公司可以更好地设计、定价、信息公开、运输产品和服务，也可以调整营销方案和活动来更好地应对竞争对手的市场营销。在*差异化营销*（differentiated marketing）中，公司将不同的产品卖给市场中不同的细分市场。化妆品公司雅诗兰黛（Estée Lauder）用不同的品牌来吸引不同品味的女性（和男性）：旗舰品牌，最老牌的雅诗兰黛，吸引较年长的消费者；倩碧（Clinique）则迎合中年女性；魅可（M.A.C）吸引年轻的潮人；艾凡达（Aveda）针对喜欢芳香疗法的人；而悦木之源（Origins）则针对那些希望化妆品由天然元素组成的注重自然的消费者。[55] 也许没有哪家公司像 Hallmark Cards 贺卡那样如此践行差异化营销市场策略，该公司在 2010 年迎来了其 100 岁生日。

Hallmark

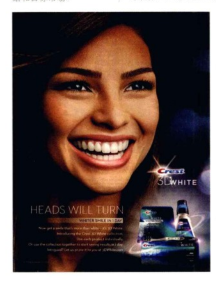
Hallmark公司的个人表达产品在全球超过41500家零售店内贩卖，并且占据了美国贺卡市场的半壁江山。Hallmark每年生产19000种新的和重新设计的贺卡以及相关产品，包括聚会商品、礼品包装纸和装饰品。它的成功在某种程度上源于它对于贺卡市场的不断细分。除了流行的次级品牌贺卡系列，例如搞笑风格的Shoebox Greetings系列，Hallmark也引入了专门针对特殊细分市场的系列。Fresh Ink系列针对18—39岁的女性。Hallmark Warm Wishes系列提供成百上千种99美分的贺卡。Hallmark的三个针对特定种族的产品系列——Mahogany、Sinceramente Hallmark和Tree of Life——分别针对非洲裔美国人、拉美裔美国人和犹太消费者。Hallmark新近推出的励志贺卡系列Journeys用来鼓励收卡人勇敢地抗击癌症、公开性取向或者与抑郁作战。还有一些贺卡用于宣传各种慈善事业，包括致力于为非洲消除艾滋病筹资的（PRODUCT）RED™公益计划、联合国儿童基金会和Susan G. Komen for the Cure乳腺癌基金会等。Hallmark也使用高科技。音乐贺卡中包含了流行电影、电视节目和歌曲中的声音片段。在网上，Hallmark提供电子贺卡和可以邮寄给消费者的个性化印制贺卡。针对企业顾客的需求，Hallmark Business Expressions为所有的商业场合和活动提供个性化的企业节日贺卡和问候贺卡。[56]

差异化市场营销明显比无差异化市场营销创造了更多的销售额。然而，它也增加了商业成本。由于差异化市场营销在创造更高销售额的同时产生了更高的成本，因此这种战略的赢利能力无法一概而论。

多元细分市场专门化 随着选择性专门化（selective specialization），公司会挑选所有可能细分市场的一个子集，每一个在客观上都是有吸引力和适当的。也许每个细分市场中存在很少的协同作用或者没有协同作用，但是在每一个细分市场都有望获利。当宝洁公司推出佳洁士深度洁白牙贴（Whitestrips）系列时，其最初的目标细分市场包括刚订婚的女性、即将成为新娘的女性和男同性恋者。多元细分市场策略在分散公司风险上也有好处。

考虑协同作用，公司可以尝试在超级细分市场而不是孤立的细分市场中运营。**超级细分市场**（supersegment）是这样一组细分市场：它们共享一些可利用的相似点。例如，很多交响乐团将目标定位于有着广泛文化兴趣的人，而不仅仅是那些经常参加音乐会的人。公司也可以尝试通过产品或者市场专门化来获得一些协同作用。

尽管宝洁的佳洁士Whitestrips系列牙齿亮白产品最开始仅针对于非常特殊的细分市场，但随后却扩展了产品供给和目标市场。



- 采用产品专门化（product specialization），公司可以将某特定产品卖给若干不同的细分市场。例如，一个显微镜制造商可以将显微镜销售给学校实验室、政府实验室和商业实验室，它为不同的群体生产不同的设备，就可以在特定产品领域建立良好的口碑。存在的风险在于产品可能被一个全新的科技所取代。
- 采用市场专门化（market specialization），公司集中为某一特定消费者群体的多种需求提供服务，例如只向大学实验室销售多种不同产品。该公司在这个消费者群体中获得了良好的口碑，并且可以成为该顾客群体获得其他所需产品的渠道。存在的风险在于消费者群体可能缩小预算或者缩减规模。

专注于单一细分市场 采用专注于单一细分市场策略的公司只向一个专门的细分市场进行营销。保时捷专注于跑车市场，而大众专注于小型轿车市场——它进入大型轿车市场的尝试，伴随着Phaeton在美国的失败而失败。通过集中的市场营销，公司可以深入了解细分市场的需要，并建立牢固的市场地位。公司可以通过生产、分销和推广的专门化来获得一种经营协同效应。如果公司能获得细

分市场的领导权，它就能赚取很高的投资回报。

利基市场（niche market）是一个定义更狭窄的顾客群体，他们在细分市场中寻求与众不同的利益组合。营销者通常通过把细分市场划分为次级细分市场来确认利基市场。鉴于赫兹（Hertz）、安飞士（Avis）、Alamo 和其他租车公司专门为商业和休闲旅游人士提供机场租车服务，Enterprise 公司通过首先向车坏了或被偷的驾车者提供租车服务来占领这个低预算的保险、索赔期间的代用车市场。通过在被忽视的利基市场中提供低成本和便利性的独一无二的组合，Enterprise 公司获得了高额的利润。



Tom's of Maine 公司用它的全自然个人护理产品开发了一个非常成功的利基市场。

利基市场营销者旨在较好地理解顾客需要从而让顾客愿意支付高额的价钱。Tom's of Maine 公司被高露洁以 1 亿美元的价格收购，在某种程度上来说，收购的原因在于前者的全自然个人护理产品和慈善捐款项目吸引了那些对大公司不感兴趣的消费者。结果该品牌获得了 30% 的价格溢价。[57]

一个有吸引力的利基市场是什么样的？顾客往往有一些与众不同的需要；他们愿意支付额外费用给那些最能满足他们的公司；利基市场相当小但要有一定规模、利润和增长潜力，并且不太可能吸引很多竞争对手；利基市场通过专门化获得一定的规模经济。当营销效率增长时，看起来似乎很小的利基市场也变得更具盈利潜力。[58] 参见“营销洞见：追逐长尾”。

个人营销 市场细分的极致是“个人细分市场”、“个人定制化营销”或者“一对一营销”。[59] 如今的消费者在决定购买什么产品和如何购买上更加主动。他们上网搜索，查找关于产品和服务供给的信息与评价；和供应商、使用者以及产品的评论人进行对话；并且在很多情况下，甚至自己设计他们想要的产品。

杰里·温德（Jerry Wind）和阿温德·朗格斯瓦米（Arvind Rangaswamy）见证了企业的“定制化”运动。[60] **定制化**（customerization）通过授权消费者自己设计产品和服务，将运营驱动的大规模定制与为顾客量身打造的市场营销相结合。公司不再需要关于顾客的前期信息，也不需要自行生产。它提供平台和工具，并“租给”顾客，由其设计他们自己的产品。如果一个公司能够在一对一的基础上通过定制化产品、服务和信息来满足个人消费者，该公司就是定制化的。[61]

定制化当然不适合于每一个公司。[62] 对于汽车这样的复杂产品来说，它很难实现。同时它也可能增加产品的成本，甚至超过消费者愿意支付的水平。一些顾客直到看见实际的产品才知道自己想要什么，但是一旦公司开始生产该产品，他们就不能取消订单了。除此之外，定制化生产的产品可能很难修复，且几乎没有销售价值。尽管如此，一些产品的定制化仍然施行得很好。

目标市场的道德选择 营销者的目标市场选择必须非常小心以避免消费者不满。一些消费者很排斥被贴标签。单身人士可能拒绝单份食品包装，因为他们不想被提醒自己是一个人。没有感觉到自己年龄增长的年长消费者可能会不喜欢那些将他们标记为“老”的产品。

当营销者不公平地利用容易受到伤害的群体（例如儿童）或弱势群体（例如城市内的贫困人口），或者推广可能有害的产品时，目标市场的选择可能会引起社会争议。[63] 麦片行业就因为营销活动直接针对儿童而被严厉批评过。批判者担心，通过可爱的卡通人物之口说出的具有强大吸引力的广告词将会突破孩子们的防御，使他们想要吃含糖的麦片或者营养不均衡的早餐。玩具营销者也曾受到同样的指责。

另一方面的担忧是针对成千上万上网的 17 岁以下儿童。营销者已经和他们一起跳到了网络中，用免费赠品换取他们的个人信息。很多营销人员已经因为这个举动以及没有在游戏和娱乐中对作为广告的内容予以明示而遭到谴责。由于消费者保护团体谴责这样的营销可能产生商业主义，因此，在向线上和线下的孩子们进行营销时，建立道德和法律的界

营销洞见 追逐长尾

正如《连线》(*Wired*)杂志主编、《长尾理论》(*The Long Tail*)一书的作者克里斯·安德森(Chris Anderson)所言，因科技而成为可能，并且以亚马逊、eBay、iTunes 和在线流媒体供应商 Netflix 为代表的互联网电子商务的出现，已经改变了消费者购买东西的方式。

在大多数市场中，产品销售额的分布服从一条曲线，该曲线重心倾向的一边——"头部"(head)——就是少量产品带来的大部分销售额所在的地方。经过"头部"向右，该曲线急速下降，并且在横轴上方趋近于横轴——这个"长尾"(long tail)就是大部分产品产生的非常小的销售额所在的地方。大众市场一般关注头部的"畅销"产品，忽略构成尾部的较低收益率的市场利基产品。帕累托原则(Pareto principle)——又称"80—20"法则，认为一个公司 80% 的收入由公司 20% 的产品产生——正是这种思想的典型。

安德森声称，由于消费者热衷于将互联网作为一种购物渠道，长尾部分比以前有着更为显著的价值。安德森认为，事实上，互联网已经直接在很多产品类型上使消费者的需求"从头部的畅销产品转向尾部的利基市场"，包括音乐、书籍、服装和电影。根据这个观点，现在流行的法则更像是"50—50"，较小销售量的产品总计达到公司一半的收入。

安德森的长尾理论是以三个前提为基础的：(1)分销的低成本，使得销售产品时不需要预测需求；(2)供货越多，就越有可能挖掘一个利基市场偏爱的潜在需求，而该市场无法通过传统零售渠道获得；(3)如果积聚足够多的利基市场偏好，就会产生一个很大的新市场。

安德森发现，网络购物从两个方面支持这些前提。首先，库存和网络产品种类的增多允许有更多的选择。第二，由于网上信息的丰富、供应商基于用户偏好提供的经过滤的产品信息，以及网络用户的口口相传，消费者关于新产品的搜索成本降低了。

一些批评者对安德森的这个旧商业模式已经发生改变的观点提出了挑战。他们认为，特别在娱乐产业中，畅销产品集中的"头部"不仅对内容的创造者有价值，对于消费者来说也有价值。一个评论者提出："大多数畅销产品流行是因为它们具有较高的品质。"另一个观点认为，组成长尾的大部分产品和服务源于网络上的"长尾聚集器"带来的小规模集中。

尽管有一些学术研究支持长尾理论，然而，其他的研究则更具挑战性，发现很多在长尾市场占有率很低的产品在它们拥有足够的购买次数来证明自己的存在之前可能就消失了，然而较差的推荐系统使得它们的消失很难被察觉到。对于销售实体产品的公司而言，进货、存货和装卸费用可能超过此类产品的任何经济利益。

资料来源：Chris Anderson, *The Long Tail* (New York: Hyperion, 2006); "Reading the Tail," interview with Chris Anderson, *Wired*, July 8, 2006, p.30; "Wag the Dog: What the Long Tail Will Do," *The Economist*, July 8, 2006, p.77; Erik Brynjolfsson, Yu "Jeffrey" Hu, and Michael D.Smith, "From Niches to Riches: Anatomy of a Long Tail," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2006), p.67; John Cassidy, "Going Long," *New Yorker*, July 10, 2006; www.longtail.com; "Rethinking the Long Tail Theory: How to Define 'Hits' and 'Niches,'" *Knowledge@Wharton*, September 16, 2009.

限仍然是一个热点话题。

并非所有针对儿童、少数族裔或者其他特殊细分市场的举动都会遭到批评。高露洁儿童牙膏就有专门的设计，旨在让孩子们刷牙时间更长且更频繁地刷牙。其他公司也在回应少数族裔细分市场的特殊要求。由黑人所拥有的 ICE 影院注意到，尽管已经有很多活动鼓励黑人去电影院看电影，城市内却只有很少的影院。从芝加哥开始，ICE 和有着其影院的黑人社区合作，使用当地的无线电台来推广电影，并在特许经营店中摆放黑人最喜爱的食物。[64] 因此，问题不是以谁为目标，而是怎样选择目标和出于什么目的。对社会负责的营销要求不仅为公司的利益服务，也要考虑那些消费者的利益。

这是很多公司在以全美的学龄前儿童为目标市场时会发生的情况。由于将近 400 万小孩要参加一些有组织的儿童保育中心，潜在市场——包括孩子和家长——如此之大以至于不能错过。所以除了画架、鼠笼和积木这样的标准配置外，全美的幼儿园也可能会提供 Care Bear 填色游戏、必胜客的看书赢比萨项目和 Nickelodeon 儿童频道的杂志这样的东西。

老师和家长在关于这些不断增长的学龄前营销推广的道德问题上意见不一。一些人支持 Stop Commercial Exploitation of Children(反对无良商家利用儿童谋利联盟)这样的组织，后者的成员认为学龄前儿童非常容易受广告影响，而且学校对于产品的推荐使得孩子们相信无论这个产品是什么，对他们来说都是好的。然而很多幼儿园和托儿所因为预算有限，非常欢迎这些免费的资源。[65]

本章小结

1. 目标市场营销包括三项活动：市场细分目标市场选择以及市场定位。细分市场是市场中规模较大且可识别的群体。
2. 细分消费者市场的两个基础是消费者特征和消费者反应。消费者市场最主要的市场细分变量是地理变量、人口统计变量、心理统计变量和行为变量。营销者会单独或组合使用这些变量。
3. 企业营销者不仅使用所有的消费者变量，也使用经营变量、购买方式和环境因素等变量。
4. 为了使细分有效，市场细分必须可测量、足够大、可接近、可区分并且可操作。
5. 目标市场的选择有四个层次：大众市场、多元细分市场、单一（或利基）细分市场和个人市场。
6. 将大众市场视为目标市场的方法只为最大的公司所采用。很多公司将目标确定为由不同方法界定的多元细分市场上，例如追寻相同产品利益的不同人口统计群体。
7. 利基市场是定义更加狭窄的群体。全球化和互联网使得利基营销对很多人来说更加可行。
8. 越来越多的公司现在采用个人定制化和大众定制化。未来很有可能看见更多的个人消费者在设计产品和品牌上采取主动。
9. 营销者必须始终抱着对社会负责的态度选择目标市场。

营销应用

营销辩论　大众营销是否已经死亡？

随着营销者采用越来越多的精细化市场细分方案——由利益和其他定制化活动所驱动——一些人声称大众营销已经死亡。其他人则反击，认为总会有大品牌采用这种营销方案来针对大众市场。

辩论双方

正方：大众营销已经死亡。

反方：大众营销仍然是建立盈利品牌的有效方法。

营销讨论　营销市场细分方案

考虑不同的产品类别。在每一个市场细分方案中，你认为自己属于哪一个细分市场？在这个细分市场中，市场营销对你的有效性如何？你如何对比基于人口统计特征和基于行为特征的市场细分方案？你认为哪一种可能是营销者尝试向你销售商品时更有效的方案？

卓越营销　汇丰银行



汇丰银行想要以“环球金融，地方智慧”（The world's local bank）而著称。这个标语反映了汇丰银行作为一个将特别关注力放在服务本地市场的全球金融机构的定位。汇丰银行最初以“香港上海汇丰银行有限公司”（Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited）的名称成立于1865年，为中国和英国之间增长的贸易筹措资金。现在它是全球第二大银行。

尽管在85个国家和地区的9500个分支机构中服务着超过1亿名客户，该银行仍然在每一个地区都努力维持本地化形象和运用地方性智慧。银行最根本的经营策略在于和客户保持紧密联系。正如汇丰银行的前任主席庞约翰爵士（Sir John Bond）所阐述的：“我们‘环球金融，地方智慧’的定位使得我们能够以独一无二的方式接近每一个国家，将地方性智慧与世界范围内的经营平台相结合。”

“环球金融，地方智慧”的宣传广告描绘了不同的文化或不同的人理解同一事物的不同方式。一个电视广告展现了这样一个例子：一个美国商人在日本期间和他的日本同行一起打高尔夫球，并且在一轮中一杆进洞。他惊讶地发现，和在美国的俱乐部里为饮品买单不同，根据日本的习惯，他必须为他的球友买一个较贵的礼物。在另一个国际电视广告中，一群中国商人带着一个英国商人参加一个精致的晚宴。在那里，活的鳗鱼会先被展现给进餐者看，然后才以被切片和烹制的形式上桌。英国商人很明显对这一做法感到不舒服，但他仍然如画外音所解释的那样吃完了这道菜：“英国人认为，如果你留下了一盘菜没有吃完，那就是瞧不上主人的菜。”他的中国主人然后为他点

了另一份活鳗鱼，正如画外音解释的那样："然而如果你把一盘菜吃得干干净净，中国人会觉得你在质疑他们的慷慨。"

汇丰银行用针对具体地区的营销活动来展示他们的地方智慧。2005 年时，该银行着手向疲倦的纽约人证明这个伦敦的金融巨鳄是一个有着地方智慧的银行。该公司举办了一个名为"纽约最牛的哥"（New York City's Most Knowledgeable Cabbie）的比赛，获胜的出租车司机有机会驾驶一整年印有汇丰银行商标的出租车——当然待遇不菲。汇丰银行的顾客也可以有所收获。任何一个出示汇丰银行卡、支票簿或者银行结单的顾客都可以免费搭乘银行出租车。汇丰银行还策划了一个覆盖纽约全城的宣传活动，以凸显纽约人的多样性。

8000 多英里以外，汇丰银行发起了一个由两部分组成的公关活动——"纾援香港"（Support Hong Kong），以重振因为 2003 年的非典爆发遭受重创的当地经济。首先，汇丰银行延迟了受非典影响最严重行业（电影院、酒店、餐馆和旅行社）中工作人员的个人贷款的利息支付。接着，当汇丰信用卡的用户出门购物或吃饭时，银行会给予他们一些折扣和回报。超过 1500 家本地公司参与到这个促销中。

汇丰银行也用独特的产品和服务来吸引利基客户市场。它发现一个每年以 125% 速度增长的鲜为人知的产品领域：宠物保险。现在汇丰银行通过它的汇丰保险机构在全美范围内向它的储蓄人推销宠物保险。在马来西亚，汇丰银行向需求没有得到满足的学生细分市场提供"智能卡"和只包括基本服务的信用卡，并且用专门的"顶级客户中心"（Premium Centers）来锁定拥有高价值的客户。

为了与不同的人和社区联系，汇丰银行赞助超过 250 项文化和体育活动，并且特别着重于帮助年轻人、发展教育和融入社区。这些赞助也使得公司可以向世界上不同人群和文化学习。

银行用拥有"环球金融，地方智慧"标语的唯一全球化品牌将其在世界范围内的生意拉到了一起。目的在于将它的国际规模和它在每一个国家和地区中的业务往来与人脉关系结合起来。汇丰银行每年花费 6 亿美元在全球营销上，由 WPP 广告集团统一打理。

2006 年，汇丰银行开展了一个叫做"不同价值观"（Different Values）的全球推广活动，这与它尊重差异、文化多元的理念完全相符。平面广告展示相同的图片三次，每次用一个不同的解释。例如，一辆经典的老轿车出现三次，分别用"自由"（freedom）、"地位象征"（status symbol）和"污染源"（polluter）三个词来解释。图片的旁边写着"你对世界观察得越多，就越会觉得人与人之间重视的东西不一样。"（The more you look at the world, the more you realize that what one person values may be different from the next.）在另一组平面广告中，汇丰银行将三张不同的图片并列，但是使用相同的词语。例如，"成就"（accomplishment）这个词首先出现在一个女性获得选美比赛的图片中，接下来，是一个在月球行走的宇航人，最后是一个年幼的孩子系好了他的运动鞋。辅以文案："你对世界观察得越多，就越会了解到对于人们来说真正重要的是什么。"（The more you look at the world, the more you realize what really matters to people.）特雷西·布里顿（Tracy Britton），汇丰银行美国的营销主管，解释了这个推广活动后面的战略："这个活动代表着我们全球化的观点：承认并尊重人们用不同的方法来评价事物价值这个事实。汇丰银行的全球足迹不但给了我们这样的启示，还让我们有机会自如且自信地帮助拥有不同价值观的人们收获他们认为重要的东西。"

汇丰银行在 2009 年创造了 1420 亿美元的销售额，使其成为全世界第 21 大的公司。它希望其最新的宣传活动和"环球金融，地方智慧"的持续定位可以提升它 105 亿美元的品牌价值，该数字将其放在了 2009 年《商业周刊》全球品牌排名的第 32 位。

问题

1. 汇丰银行定位自己为"环球金融，地方智慧"的风险和好处是什么？
2. 汇丰银行最近的推广活动是否使其目标客户产生了共鸣？为什么？

资料来源：Carrick Mollenkamp, "HSBC Stumbles in Bid to Become Global Deal Maker," *Wall Street Journal*, October 5, 2006; Kate Nicholson, "HSBC Aims to Appear Global Yet Approachable," *Campaign*, December 2, 2005, p.15; Deborah Orr, "New Ledger," *Forbes*, March 1, 2004, pp.72—73; "HSBC's Global Marketing Head Explains Review Decision," *Adweek*, January 19, 2004; "Now Your Customers Can Afford to Take Fido to the Vet," *Bank Marketing* (December 2003): 47; Kenneth Hein, "HSBC Bank Rides the Coattails of Chatty Cabbies," *Brandweek*, December 1, 2003, p.30; Sir John Bond and Stephen Green, "HSBC Strategic Overview," presentation to investors, November 27, 2003; "Lafferty Retail Banking Awards 2003," *Retail Banker International*, November 27, 2003, pp.4—5; "Ideas that Work," *Bank Marketing* (November 2003): 10; "HSBC Enters the Global Branding Big League," *Bank Marketing International* (August 2003): 1—2; Normandy Madden, "HSBC Rolls out Post-SARS Effort," *Advertising Age*, June 16, 2003, p.12; "www.hsbc.com" Douglas Quenqua, "HSBC Dominates Ad Pages in New York Magazine Issue." *New York Times*, October 20, 2008, pg. B.6; Kimia M. Ansari, "A Different Point of View: HSBC." *Unbound Edition*, July 10, 2009; Press release, "The Evolution of "Your Point of View." October 20, 2008; *Fortune*, Global 500; HSBC.com。

卓越营销 宝马



宝马是“终极座驾”。宝马汽车由德国 Bayerische Motoren Werke股份有限公司生产，代表着性能与奢华。该公司成立于1916年，起初是飞行器制造商，在两次世界大战期间生产引擎。20世纪中期的时候，它发展成为摩托车和汽车的制造商。如今，它是国际上受尊敬的公司和品牌，在2008年有着530亿欧元（约760亿美元）的收入。

宝马的标志是最独特也最被全球认知的标志之一。写着“BMW”的小圆盘看起来像一个以蓝天为背景的旋转的螺旋桨片——起初被认为是对公司成立时期作为一个飞行器引擎制造商的致敬。然而最近，一个《纽约时报》的记者揭示出，这个将字母BMW放在外围圆环顶端，将蓝白交错的设计放在内部圆环的图标，早在1917年就被注册，意在展示德国巴伐利亚州的标志性颜色，那个地方正是该公司的总部所在地。

当宝马成功地定位于婴儿潮一代和将工作放在首位、需要一辆车表现其成功人士身份的、年轻富裕的专业人士市场时，它在20世纪80年代和90年代的增长呈现爆炸趋势。结果是：性能出色的运动型轿车和一个代表着威望和成就的品牌。3系、5系、7系的汽车基本上是同一设计的三种不同尺寸。20世纪80年代也是雅皮士创造“Beemer”和“Bimmer”这两个“宝马车”的俚语表达的时期，这两个流行的名字现在仍在使用。世纪之交之时，消费者对于汽车的态度改变了。研究表明他们较少关心宝马这个品牌带来的拉风效果，而是希望有着不同设计、尺寸、价格和风格的选择。因此，公司采取很多措施通过针对专门的市场细分来增长其产品系列，这导致了特别高价的汽车，例如SUV、敞篷车、跑车和较便宜的小型汽车1系。除此之外，宝马公司重新设计了它的3系、5系、7系汽车，使得它们在外观上更加独特，却仍然保持了性能上的卓越。现在宝马所有的车系包括1系、3系、5系、6系、7系、X3 SUV、X5 SUV、X6 SUV、Z4敞篷跑车和M系列。宝马最豪华的汽车——7系的重新设计旨在针对叫做“上层保守党”的群体。这些富裕、传统的消费者一般不喜欢运动型汽车，所以宝马增加了许多电子元器件的引入，如控制窗户、座椅、气流和光线的多重选择，按钮点火器和夜视功能，这些都可以由被叫做“iDrive”的点击式系统控制。这些设计提升加大了舒适性和豪华性，将消费者从捷豹（Jaguar）和奔驰这样的竞争对手中吸引过来。

宝马针对“上层自由分子”成功推出了X5。这些人在20世纪90年代取得成功，并且都将有孩子，而孩子们将会有骑车、高尔夫和滑冰这样的课外活动。这些消费者因为他们积极的生活方式和增长的家庭成员，往往需要一个空间更大的汽车，为此，宝马公司创造了一个高性能、豪华的SUV。为了吸引更多的这类积极消费者，宝马公司把其SUV定位为一种运动积极的汽车。

宝马创造了较低价格的1系和X3 SUV以针对“现代主流人群”，他们也关注家庭，也很积极，但是以前因为较高的成本而回避购买宝马。1系用它的低价、运动型设计和想要拥有奢侈品牌的愿望来吸引这部分群体。而X3也用它较小、较便宜的SUV的设计走入了家庭。

宝马引入敞篷车和跑车来针对“后现代主义者”，他们是不断用更加艳丽耀眼的汽车来吸引关注的高收入群体。宝马的6系，即高端7系的华丽版本，也针对这个群体。

尽管宝马公司使用广泛的广告策略来接触它的每一个目标市场，但是在超过35年的时间里，它一直使用“终极座驾”（The Ultimate Driving Machine）的宣传语。其间，宝马在美国的销售量从1974年的15000辆增长至2009年的近250000辆。宝马的车主对于品牌非常忠诚，狂热者甚至每年举行一个宝马节（Bimmerfest）来向他们的爱车致敬。宝马培育了这些忠诚的消费者，并继续年复一年地研究、创新，来靠近特定的细分群体。

问题

1. 宝马公司选择性的目标市场营销的利弊是什么？该公司这么多年来做得好的是什么，可以改善的地方在哪里？
2. 宝马公司的销售在2008年和2009年全球经济衰退时期下滑了。它的市场细分策略是否太过精挑细选？为什么？

资料来源：Stephen Williams, "BMW Roundel: Not Born from Planes," *New York Times*, January 7, 2010; Gail Edmondson, "BMW: Crashing the Compact Market," *BusinessWeek*, June 28, 2004; Neil Boudette, "BMW's Push to Broaden Line Hits Some Bumps in the Road," *Wall Street Journal*, January 10, 2005; Boston Chapter BMW Club Car of America, bostonbmwcca.org; bmw.org, Annual Report, Company History, January 22, 2010。

PART 4
Building Strong Brands

第四部分
打造强大品牌

第9章
创建品牌资产

Chapter 9 Creating Brand Equity

本章我们将讨论以下问题：

- **什么是品牌，品牌化是如何运作的？**
- **什么是品牌资产？**
- **如何创建、测量和管理品牌资产？**
- **在品牌化战略的制定过程中有哪些重要的品牌架构决策？**

lululemon以其独特的理念和精明的草根营销吸引了一个忠实顾客群，并建立了强大的品牌。



一个公司最有价值的无形资产之一就是其品牌，恰当地管理品牌价值是营销的责任。建立一个强势品牌既是一门艺术，也是一门科学。它要求认真地计划、长期深入地投入以及创造性地设计和执行营销活动。一个强势品牌可以收获强烈的顾客忠诚——其核心是优质的产品或服务。

上瑜伽课时，加拿大企业家奇普·威尔逊（Chip Wilson）发现大多数学生穿的涤棉混纺的服装太不舒适。在设计了一种用于销售的合身、防汗的黑色服装之后，他决定开办一个瑜伽服装设计工作室，于是lululemon应运而生。公司采取草根方式成长壮大，与顾客建立了强烈的情感联系。在一个新的城市开设分店之前，lululemon首先会识别出有影响力的瑜伽教练或者其他健身老师。公司免费提供一年的服装费用，这些瑜伽修行者将扮演起“大使”的角色，为lululemon赞助的课程和产品销售活动召集学生。他们还向公司提供关于产品设计的建议。lululemon消费者的这种带有狂热崇拜色彩的忠诚在他们的支付意愿上十分明显：他们愿意为一条可能在耐克或Under Armour只需要花60—70美元就能买到的训练裤支付92美元。在lululemon的大约100家店中，每平方英尺的空间可以销售价值1800美元的产品，三倍于知名零售商Abercrombie & Fitch和J.Crew的销售量。在解决了存货问题之后，公司正计划从瑜伽运动服装和附属产品延伸至其他运动（如跑步、游泳和骑自行车）中的类似产品。[1]

21世纪成功品牌的营销者必须拥有卓越的战略品牌管理能力。战略品牌管理把营销活动和计划的设计和执行结合起来，以建立、测量和管理品牌使之价值最大化。战略品牌管理过程主要包括四个步骤：

- 识别并建立品牌定位
- 规划并执行品牌营销
- 测量并解释品牌绩效
- 通过品牌定位增加并维持品牌价值

本章探讨后三个话题。[2]第11章介绍关于市场竞争动态的重要概念。

何谓品牌资产？

或许专业营销人员最独特的技巧就是他们创建、维护、增强并保护品牌的能力。多年以来，著名品牌如梅塞德斯、索尼和耐克都拥有溢价且有深入的顾客忠诚。较新的品牌如POM Wonderful饮品、SanDisk存储卡、Zappos网店也同样俘获了消费者的想象和金融界的兴趣。

公益营销协会（American Marketing Association）定义**品牌**（brand）为“一个名称、术语、标志、符号或设计，或者是它们的结合体，旨在识别某个销售商或某一群销售商的产品或服务，使其与它们的竞争者的产品或服务区别开来。”品牌是以某些方式将满足同样需求的其他产品或服务区分开来的产品或服务。这些差别可能是功能性的、理性的或有形的——与该品牌产品性能有关。它们也可能是象征性的、感性的或无形的——在更抽象的意义上与该品牌所代表的或所蕴含的意义有关。

多个世纪以来，品牌化一直是作为区分不同生产者产品的工具。[3]欧洲最早的品牌化萌芽是中世纪行会要求手工艺人将商标贴在商品上，以此来保护自己和他们的顾客免受劣质产品的困扰。在艺术圈，品牌化起源于艺术家在自己作品上的签名。如今，品牌扮演着改善消费者的生活以及提高公司财务价值等众多重要角色。

品牌的作用

借助品牌可以识别一种产品的来源或生产者，使得消费者——不管是个人还是组织——要求特定的生产商或分销商对其行为负责。消费者会根据产品品牌化水平的差异对

相同产品做出不同评价。他们通过以往对产品的经验以及营销计划来认识品牌，找出哪些品牌能够满足自己的需求，哪些不能。随着消费者的生活变得越来越复杂、繁忙和紧迫，品牌所具有的简化决策以及降低风险的能力就成了无价之宝。[4]

对公司来说，品牌也有诸多好处。[5]首先，它们能够简化产品处理和跟踪。品牌帮助组织进行库存和做会计记录。品牌也能够为公司产品的特色和外观提供法律保护。[6]品牌名称可以通过注册商标获得保护；制造流程可以通过专利权保护；包装能够通过版权和专有设计权获得保护。这些知识产权确保公司能够安全地对品牌进行投资并从有价值的资产中获益。

一个有信誉的品牌暗示着一定水平的质量，所以满意的购买者很容易再次选择这种产品。[7]品牌忠诚为公司提供了需求的可预测性和安全性，同时它建立的壁垒使得其他公司难以进入这个市场。忠诚也可理解为顾客支付更高价格的意愿——通常与竞争品牌相比多出 20%—25%。[8]尽管竞争者可能复制制造流程与产品设计，但是它们还是难以取代品牌经由长年的营销活动和产品经验而在个体和组织心目中留下的持久印象。从这个意义上说，品牌是保障竞争优势的强有力手段。[9]有时候，当品牌的一个重要元素被更换后，营销者才意识到品牌忠诚的重要性。正如至今还堪称经典的新可乐的故事所昭示的一样。

可口可乐

口味更甜的百事可乐在全美范围内发起了一系列基于口味自测的营销攻势，对可口可乐连续进行挑战，使得可口可乐在 1985 年决定用一个更甜的配方来替代旧配方，称其为新可乐（New Coke）。可口可乐斥资 400 万美元进行营销调研。口味盲测结果显示，可乐饮用者更喜欢新的、更甜的配方，但新可乐的推出却引发了一场全国性的争论。营销调研人员测试了口味，但没有测量消费者对可口可乐的情感依恋。要求保留“真东西”的遣责信、正式的抗议，甚至诉讼威胁接踵而至。十周之后，公司撤销了新可乐，重新推出它的百年老配方，称其为“经典可乐”（Classic Coke）。颇有讽刺意味的是，或许这场运动反而使得老配方在市场上的地位更加强大。



可口可乐在未得到足够的消费者允许时就改变其配方，从中得到了宝贵的教训。

不论好坏，品牌化的影响是无处不在的。曾经有一项调查研究引发了人们关于营销对儿童的影响的激烈争论。这项研究表明，对于相同的麦当劳食品——即便是胡萝卜、牛奶和苹果汁——学龄前儿童都感觉熟悉的麦当劳包装袋中的食物要比无标志包装袋中的食物味道更鲜美。[10]

对公司来说，品牌代表了价值巨大的合法财产，它能够影响消费者行为，能够买卖，也能够给它的所有者带来未来持续收益的保障。公司在并购中会为品牌慷慨解囊，因为在预期额外利润的基础上收取溢价是有道理的，那正是从头开始创建一个类似的品牌所遭遇的困难及费用。华尔街相信，强势品牌会给公司带来更多的收益和利润业绩，这同样会给股东创造更多的价值。[11]

品牌化的范围

你如何为一种产品打造品牌？虽然公司藉由营销方案和其他活动来推动品牌创建，但品牌最终还是存在于消费者的头脑中。它是一种根植于现实中的感知实体，但是反映的是消费者的感知和特性。

品牌化（branding）是赋予产品或服务以品牌的力量。它的根本就是创建产品之间的差异。营销者需要教会消费者产品是"谁"——通过为产品命名并赋予其他的可识别要素——以及它是干什么的，消费者为什么要在乎它。品牌化创建了一种心理结构，帮助消费者组织有关产品和服务的知识，从而明确他们的决策，在这个过程中为公司创造了价值。

品牌化战略要成功实施，品牌价值要顺利创建，就必须使消费者确信在该品类的产品或服务中，品牌之间确实存在着有意义的区别。品牌差异经常与产品本身的属性及其利益有关。数十年来，吉列、默克和3M都是它们所在品类的领导者，在某种程度上归功于持续创新。另一些品牌则通过与产品无关的手段来建立竞争优势。Gucci、香奈儿（Chanel）、路易威登（Louis Vuitton）藉由理解消费者的动机和愿望，创建与消费者的心理诉求相关且有吸引力的形象，从而成为所在品类的领头羊。

只要有消费者选择的地方，营销者就能应用品牌化战略。可以品牌化的对象包括一个有形的物品（福特的Flex车型或Lipitor降低胆固醇的药物）、一种服务（新加坡航空或Blue Cross and Blue Shield的医疗保险）、一家商场（Nordstrom百货或Foot Locker运动鞋专卖店）、一个人物[女影星安吉丽娜·朱莉（Angelina Jolie）或网球运动员罗杰·费德勒（Roger Federer）]、一个地方（悉尼或西班牙）、一个组织（U2乐队或美国汽车协会），甚至是一个想法（堕胎权或自由贸易）。[12]

肖恩·怀特

极限运动的传奇人物肖恩·怀特（Shaun White），在不满一岁时经历了三次心内直视手术；后来，在他成为冠军滑板运动员和冬奥会单板滑雪金牌得主之前，又在比赛中从半空碰撞和突然坠落中幸存下来。这个双运动传奇人物在7岁时就与滑板装备和服装制造商Burton签约。他的可爱、真实和敏锐的商业洞察力使他成为了价值1500亿美元的年轻人市场上最有影响力的代言人之一。Burton价格不菲的技术型冬季外衣"怀特系列"（White Collection）是该公司最畅销的产品之一；惠普聘用怀特来推广其笔记本和平板电视[其中展示由Ubisoft制作的电子游戏《肖恩·怀特滑板滑雪》(*Shaun White Snowboarding*)]；一个由怀特设计的签名护目镜已经成为护目镜生产商Oakley的销售冠军；Target零售的"肖恩·怀特力挺Target"（Shaun White 4 Target）系列聚焦于针对大众市场的街头服饰和滑板运动产品；长期赞助者红牛甚至拍摄了怀特的日本滑雪之旅，将其投放在MTV中并制作成DVD发售。[13]



极限运动英雄肖恩·怀特是利润丰厚的年轻人市场上最成功的代言人之一，也是他本人拥有的个人品牌。

定义品牌资产

品牌资产（brand equity）是赋予产品或服务的附加价值。它反映在消费者关于品牌的想法、感受以及行动的方式上，同样它也反映品牌所带来的价格、市场份额以及盈利能力。[14]

营销人员和研究人员通过许多不同的角度来研究品牌资产。[15] 基于顾客的方法是从消费者——无论是个体还是组织——的视角来看待它，并且意识到品牌力量来自顾客在一段时间内对品牌的所看、所读、所听、所学、所想以及所感。[16]

基于顾客的品牌资产（customer-based brand equity）是差异化的品牌认知造成的消费者



为了强化其奢侈品形象，路易威登在其印刷广告和户外广告中采用标志性的名人，如传奇的滚石乐队摇滚歌手基斯·理查兹（Keith Richards）。

对品牌营销的不同反应。[17] 如果与不能被识别相比，当品牌能够被**识别**时，消费者对产品及其营销方式表现出更多的好感，则品牌具有**正面的**基于顾客的品牌资产。反之，在同样的环境下，顾客对品牌的营销活动表现出更少的好感，则品牌具有负面的基于顾客的品牌资产。基于顾客的品牌资产有三个关键的构成要素：

1. 品牌资产来源于消费者反应的差异。如果没有任何差异的话，那么从本质上来说，该品牌产品只是一种大众化产品，此时的竞争主要围绕价格展开。[18]
2. 反应的差异源自消费者所拥有的**品牌认知**（brand knowledge），即与该品牌有关的所有想法、感受、印象、体验和信念。品牌必须使顾客建立强大、正面以及独特的品牌联想，如丰田的可靠、Hallmark的贴心，以及亚马逊的便利。
3. 品牌资产体现在感知、偏好和行为等所有与品牌营销相关的方面。品牌越强大，带来的收益更多。[19] 表9.1总结了品牌资产的一些关键利益。

因此，营销人员的挑战就在于确保顾客对产品、服务和营销方案拥有正确的体验，从而创建符合期望的品牌认知。概括来说，我们可以将品牌资产看成让营销人员能够得以从过去通往未来的一座至关重要的战略之桥。[20]

营销人员应该把每年所有用于产品和服务上的营销费用看成是对消费者品牌认知的投资。品牌建设的关键因素是投资的**质量**，而不是**数量**（在投资金额超过某一最低门槛后）。如果钱花得并不明智，很有可能在品牌建设中超支。

品牌认知为品牌指明合适的未来方向。**品牌承诺**（brand promise）是营销人员对品牌应该是什么和应该为消费者做些什么的愿景。根据对品牌的所想所感，消费者决定他们认为品牌应该走向何处（以及怎样做），他们将宣判一项品牌营销活动或方案的成败。新产品如止痛霜品牌BENGAY的阿斯匹林、爆米花品牌Cracker Jack的麦片、薯片品牌Frito-Lay的柠檬水、内衣品牌Fruit of the Loom的洗衣粉和果酱品牌Smucker's的优质番茄酱都失败了，是因为消费者认为它们是其品牌的不恰当延伸。

表9.1 强势品牌的营销优势

• 产品性能感知的改善	• 更强大的贸易合作和支持
• 更高的忠诚度	• 营销传播更高的有效性
• 对竞争性营销行为更高的抵抗力	• 可能的特许经营的机会
• 对营销危机更高的抵抗力	• 品牌延伸机会
• 更大的边际利润	• 员工招募与保留更加容易
• 消费者对涨价的反应弹性较小	• 更大的金融市场回报
• 消费者对降价的反应弹性较大	

维珍美国航空

仅仅飞了几年，维珍美国航空（Virgin America）就成为了一个备受赞誉的航空公司，既受乘客喜爱又有所盈利。对维珍来说，收到顾客说希望航班能飞得更久一些的邮件不是什么新鲜事。从易于使用和友好的网站和登机手续开始，维珍航空重塑了整个旅行体验。在航班上，乘客们尽情享受无线上网服务、宽敞的皮质座椅、充满情调的光线以及可在座位上通过触屏面板预定的食物和饮料。一些乘客评论说维珍航空就像是"在一个iPod或者夜总会中遨游"。维珍没有全国性的电视广告活动，而是依赖于公关、口碑营销、社会化媒体和堪称典范的顾客服务创造不同寻常的顾客体验来建立品牌。正如其负责营销的副总裁波特·盖尔（Porter Gale）所说，"大多数的社会化媒体活动都是有回应、能聆听和联系顾客的，这一点非常重要，因为它能建立顾客忠诚"。[21]



维珍美国航空略展身手，通过满足未被满足的的顾客需要，迅速建立了一个强势的品牌。

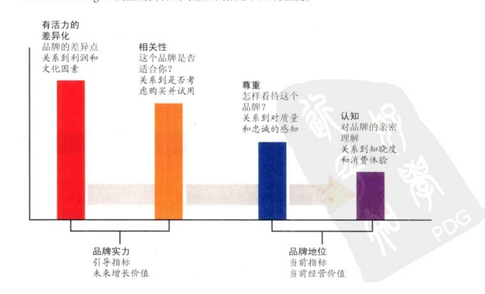
品牌资产模型

尽管营销人员对基本的品牌化原理已经有了共识，但还是有一些品牌资产模型提供了不同的视角。下面我们重点介绍三种受到较多认可的模型。

品牌资产评估工具 广告公司扬罗必凯（Young and Rubicam，简称Y&R）开发出一个称为品牌资产评估工具（BrandAsset® Valuator，简称BAV）的品牌资产模型。通过对51个国家的大约80万名消费者的调查，BAV对上百个品类中成千上万的品牌进行了品牌资产的比较测量。根据BAV，品牌资产中有四个关键的组成部分或曰支柱（参见图9.1）：

- **有活力的差异化**（energized differentiation）测量该品牌与其他品牌不同的程度，及其被感知到的发展势头和领先性；
- **相关性**（relevance）测量品牌吸引力的适宜度和宽度；
- **尊重**（esteem）测量消费者对质量和忠诚的感知，或品牌被关注及受尊重的程度；
- **认知**（knowledge）测量消费者或对品牌的熟悉和知晓程度。

图9.1
BAV模型
资料来源：感谢Young & Rubicam旗下的BrandAsset® Consulting许可使用。



有活力的差异化和相关性共同决定**品牌实力**（brand strength，或译“品牌强度”）——一项预测品牌未来发展和价值的首要指标。尊重和认知共同创造了**品牌地位**（brand stature，或译“品牌高度”）——一种对过往业绩的“成绩单”和一个当前价值的指示器。

这些维度之间的关系——品牌的“支柱形态”——很大程度上揭示了品牌现在以及将来的状况。有活力的品牌实力和品牌地位构成了“**力量方格**”（power grid），它描述的是在连续的象限中，品牌循环发展的各个阶段（参见图9.2）。强势新品牌的差异化水平和活力都要高于相关性，而尊重和认知则比较低。领导品牌在所有四个支柱上都显示出了高水平。最后，衰退品牌显示出高水平的认知——这是过去业绩的证据——低水平的尊重，甚至低水平的相关性、活力和差异化。

根据BAV的分析，消费者正将他们的忠诚度和购买力集中于一个越来越小的特定品牌群体（那些其差异化具有活力并持续进化的品牌）。这些品牌能与消费者更好地产生联系——它们拥有更高的忠诚度和更强的定价能力，并能创造更大的股东价值。假如我们在50个最具活力的品牌上投资1万美元，在2001年12月31日至2009年6月30日期间能获得12%的增长；而同期标准普尔500指数下跌了将近20%。一些来自BAV数据的最新发现

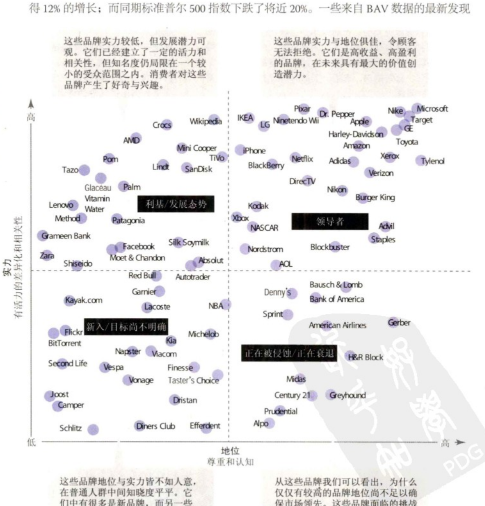


图9.2

按表现划分的品牌空间

注：通过在二维空间上展示一组代表性品牌在实力和地位上的得分，这个由BAV得到的矩阵精确描绘了每一个品牌的现状和总体表现。

资料来源：Young & Rubicam BAV。

营销洞见 品牌泡沫困境

在《品牌泡沫》(*The Brand Bubble*)一书中，品牌顾问埃德·勒巴(Ed Lebar)和约翰·吉尔泽马(John Gerzema)使用扬罗必凯BAV的历史数据库，对品牌状况进行了一个综合性的检验。从2004年中期的数据开始研究，他们发现了几个奇怪的趋势。对于成千上万个消费者品牌来说，关键的品牌价值度量如消费者"第一提及"知晓度、信任、尊重和赞美等都经历了显著的下降。

然而同时，在市场将其归为消费者品牌的无形资产的驱使下，几年来股价越来越高。通过进一步深入挖掘，两位作者发现这一上涨实际上归因于很少的几个非常强势的品牌，如谷歌、苹果和耐克。绝大多数品牌所创造的价值处于停滞甚或减少。

一方面是消费者眼中走低的品牌价值，而另一方面是最终将导致灾难的、市场归功到品牌上的高价值。作者从两种角度看待这两者之间的不协调：在宏观经济层次，它暗示了大多数消费者企业的股价是被高估的；在微观经济、公司层次，它指出了品牌管理上的一个严重而持久的问题。

为什么消费者对品牌的态度下降了？这项研究识别出三个主要的原因。首先，是因为品牌数量的激增。新产品引入的速度加快了，但很多都没能得到消费者的认可。其次，消费者期望能从品牌中获得足够有创造力的"大想法"，但感觉没有得到。最后，由于一些公司丑闻、产品危机和管理不当，对品牌的信任急转直下。

但是，一些重要品牌的建设还是很成功的。虽然BAV模型的四个支柱都起着重要作用，但最强势的品牌都以特别的方式与顾客产生共鸣。亚马逊、Axe、Facebook、Innocent饮品、宜家、路虎汽车、LG、乐高、Tata集团、Nano、Twitter、Whole Foods食品零售以及Zappos网店都通过有别于其他大多数品牌的方式传播活力和创造力来展现其有活力的差异化。

BAV的分析在形式上识别了三个因素，它们有助于定义感召力以及它创造的市场冲力。

1. *愿景*(Vision)——一个清晰的方向和世界观以及它可以并应该如何改变；
2. *创造*(Invention)——利用产品或服务改变人们的思维、感觉和行为方式的倾向；
3. *动力*(Dynamism)——品牌呈现方式的刺激性和亲和力。

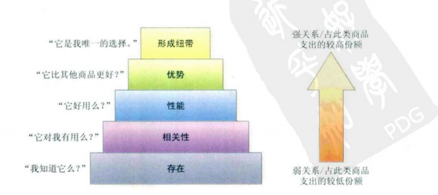
作者提供了一个五步框架来给品牌灌输更多的活力。

1. **对品牌进行"活力审计"。**识别出品牌现有的活力来源和水平，理解品牌的强势和弱势，以及品牌管理与市场新动向之间的匹配程度。
2. **使你的品牌成为企业的一项组织原则。**找到一个核心的品牌理念或想法来作为一个出发点，通过它你可以定义顾客体验的各个方面，包括产品、服务和沟通。
3. **创造一个有活力的价值链。**使组织的品牌目标对每个人来说都真实可行；所有参与者都必须从品牌视角出发独特地进行思考，并要理解他们的行为将如何促进品牌的活力水平，并为品牌核心提供支持。
4. **成为一个活力驱动型企业。**股东们要将他们的感召力和激情传递到公司的业务单元和各项职能部门。一旦对品牌和业务的管理渴望开始成为企业文化的一部分，那么建立一个有活力的品牌已接近成功了。
5. **创造一个持续革新的循环。**最后，使组织及其品牌保持一种持续更新的状态。品牌管理人员必须敏锐地意识到消费者在感知和价值观方面的变化，并为不断重塑自己做准备。

资料来源：John Gerzema and Ed Lebar, *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It* (New York: Jossey-Bass, 2008); John Gerzema and Ed Lebar, "The Trouble with Brands," *Strategy+Business* 55 (Summer 2009).



图9.3
品牌动力金字塔
资料来源：Brand Dynamics™ Pyramid。经Millward Brown许可后复制。



总结在“营销洞见：品牌泡沫困境”中。

BrandZ 营销调研咨询公司 Millward Brown 和 WPP 共同开发了品牌实力模型 BrandZ，它的核心是品牌动力（BrandDynamics）金字塔。根据这个模型，品牌的建立遵循一系列的步骤（参见图 9.3）。

对于任何一个品牌，都根据每个受访者对一系列问题的回答将其归到金字塔的某个层次。品牌动力金字塔显示了达到每个层次的消费者数量。

存在（Presence）：建立在过去试用经验、引人注意的特征，或者对品牌承诺的了解之上的一种熟悉，可能会导致进一步的行动；

相关性（Relevance）：与消费者需求相关联、价格范围合适，或进入了其考虑集；

性能（Performance）：相信该品牌能提供可接受的产品性能，且通过了消费者的进一步遴选；

优势（Advantage）：相信该品牌相比同品类中其他品牌而言具有感性或理性优势；

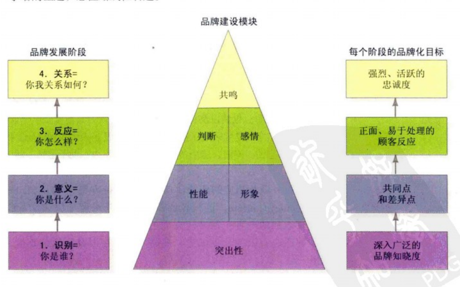
形成纽带（Bonding）：对该品牌具有感性和理性的依恋，排斥其他大多数品牌。

“已形成纽带”的消费者在金字塔的顶端，他们与品牌建立了牢固的关系，比在低层次的消费者花费更多。更多的消费者处于较低层次，因此营销人员的挑战就是要帮助消费者向金字塔上层移动。

品牌共鸣模型 品牌共鸣模型（brand resonance model）也认为品牌建设是由一系列逐步上升的步骤组成的，自下往上分别是：（1）确保顾客识别品牌，并将其与特定品类或需求相联系；（2）将大量有形无形的品牌联想战略性地联系起来，在消费者心中稳固地建立品牌意义；（3）根据与品牌相关的判断和感受引导顾客的正确反应；（4）将消费者的品牌反应转化成强烈而活跃的顾客忠诚。

根据这个模型，四个步骤的制定同时也意味着建立一个由六个“品牌建设模块”组成的金字塔，如图 9.4 所示。这个模型强调了品牌的二元性——品牌建设的理性路线是在金字塔的左边，感性路线在右边。[22]

图 9.4
品牌共鸣金字塔



万事达（MasterCard）就是一个拥有二元性的品牌。它既强调信用卡的理性优势——世界范围内的可接受性，同时也强调感性优势——表达在屡获殊荣的“万事皆可达，唯有情无价”（Priceless）的广告战役中（“这个世界上，总有钱买不到的东西。除此之外，万事



万事达卡的“万事皆可达，唯有情无价”广告战役加强了该品牌的情感回报。

达卡一切搞定！”）。

要创建有效的品牌资产就必须达到品牌金字塔的顶端，只有把恰当的品牌建设模块放在金字塔模型的合适位置才能实现。

- **品牌突出性**（brand salience）：在各种购买和消费情境中，顾客如何经常和轻易地想到该品牌。
- **品牌性能**（brand performance）：产品或服务如何能够满足顾客的功能性需求。
- **品牌形象**（brand imagery）：描述的是产品或服务的外在特性，包括品牌试图满足顾客的心理或社会需求的方式。
- **品牌判断**（brand judgments）：聚焦于顾客自己的个人观点和评价。
- **品牌感情**（brand feelings）：顾客对品牌有关的情绪性响应和反应。
- **品牌共鸣**（brand resonance）：指顾客与品牌关系的性质，反映他们双方感觉“同步”的程度。

共鸣是顾客与品牌之间的心理纽带的强度以及这种纽带所造成的活跃水平。[23] 拥有高共鸣性的品牌有哈雷戴维森（Harley-Davidson）摩托、苹果和 eBay。福克斯新闻频道（Fox News）发现营销计划造成的共鸣和参与的较高水平，常常导致广告较高的回忆度。[24]

建立品牌资产

营销人员通过与合适的消费者创建正确的品牌认知结构来建立品牌资产。这个过程依赖于所有与品牌相关的接触点——不管是否由营销人员发动。[25] 不过，从营销的视角看，**品牌资产的驱动因素**（brand equity drivers）有三个主要的方面：

1. **构成品牌元素或品牌身份的初始选择（品牌名称、网址、商标、象征、形象人物、代言人、口号、歌曲、包装以及标记系统）**——微软为其新搜索引擎取名为“Bing”，是因为它认为这个名字清楚地表达了搜索的概念，以及当人们找到他所要找的信息时的那种豁然开朗的喜悦之情。同时，这个名字简洁、有吸引力、便于记忆、活泼生动，并适用于多种文化。[26]
2. **产品或服务以及相应的营销活动和营销支持方案**——Liz Claiborne 旗下成长最快的品牌是 Juicy Couture，这种轮廓鲜明的先锋派运动服装和配饰对男士、女士和儿童具有很强的一种生活方式方面的吸引力。作为一个定位于买得起的奢侈品，这个品牌通过有限的分销渠道、挑逗性的名字以及反叛的态度，创立了它的特有的威望。[27]
3. **其他与一些实体联系起来的可以间接转移给品牌的联想（人、地方或事件）**——新西兰的 42BELOW 伏特加，其品牌名称就包含了穿越新西兰的纬度以及酒精含量的百分比。所有包装和其他可见标识的设计都显现出了产地纯净感知的优势，以传达品牌定位。[28]



42BELOW这一品牌名称兼具直接的产品含义和与原产地新西兰相关联的间接含义。

选择品牌元素

品牌元素（brand elements）是那些可以识别并区分品牌的特征化设计。大多数强势品牌都使用多重品牌元素。耐克就拥有非常独特的动感十足的商标、鼓舞人心的“放胆做”（Just Do It）的口号，以及源于希腊神话中长着翅膀的胜利女神的名称“Nike”。

营销人员应该选择那些可以创建尽可能大的品牌资产的品牌元素。需要检测的是，如果消费者仅仅知道品牌元素，他们会对产品有什么样的想法和感觉。比如，如果只看名称，消费者会期望SnackWell's的产品是健康的零食，松下的Toughbook笔记本电脑耐用而可靠。

选择品牌元素的标准 选择品牌元素有六个主要的标准。前三个——难忘度、意义性和喜爱性——是“品牌创建”的要素。后三个——转换性、适应性和保护力——是“防御性”要素，即在面对挑战时，能有助于发挥品牌资产的优势并对其进行保护。

1. **难忘度**（memorable）——消费者是否能够容易地想起和回忆该品牌元素？并且在购买和消费时都可以吗？简短的名称如Tide（汰渍）、Crest（佳洁士）和Puffs（宝洁的面巾纸品牌）都是很难忘的品牌元素。
2. **意义性**（meaningful）——该品牌元素是否可信？它对相应的产品类别、该产品的成分或者可能使用该品牌的人群类型是否具有暗示性？读者不妨思考一下如下品牌名称的内在含义，如DieHard自动电池、Mop & Glo地板蜡、Lean Cuisine低卡路里冷冻菜。
3. **喜爱性**（likable）——品牌元素带来怎样的审美吸引力？最近的一个趋势就是为品牌取一个有趣的名字，同时提供一个便于获取的网址，如Flickr图片分享网、Wakoopa社交网络和摩托罗拉的ROKR和RAZR手机。[29]
4. **转换性**（transferable）——品牌元素能够推出同类或者不同种类的新产品吗？它能够增加品牌资产使其跨越地理边界和细分市场吗？虽然亚马逊最初是在线图书销售商，但它足够明智，没有使用“图书‘反’斗城”（Books‘R’Us）之类的品牌名称。“亚马逊”本义是世界上最大的河流，这个名字表明该网站可以销售广泛品种的商品，这是对公司现在销售多样化产品范围的一个非常重要的描述符号。
5. **适应性**（adaptable）——品牌元素具有怎样的适应性和时新性？通用磨坊（General Mills）推出的虚拟代言人物贝蒂妙厨（Betty Crocker），在87年里她的脸经历了超过7次大的改变，她没有一天看起来是超过35岁的！
6. **保护力**（protectable）——品牌元素具有怎样的法律保护力？具有怎样的竞争性保护？那些在美国英语里已变成与其产品类别同义的品牌名称——如Kleenex纸巾、Kitty Litter猫便盆、Jell-O果冻、Scotch Tape透明胶带、Xerox打印机和Fiberglass玻璃纤维——应该要着力保护商标权，不要变得一般化。

发展品牌元素 品牌元素能够在品牌创建中扮演许多角色。[30]如果消费者在作出产品购买决策时不调查许多信息的话，那么品牌元素就应具有内在的描述性和说服性，使消费者容易进行品牌回忆。品牌元素的喜爱性也可能增加品牌意识和品牌联想。[31]Keebler曲奇的精灵形象强调了家庭式的烘焙质量，同时为小甜饼系列增添了魔幻和有趣的气氛；米其

林友好的轮胎先生 Bibendum 向家庭传达了安全观念。

通常来说，品牌利益越非具体化，品牌元素抓住无形特征就越是重要。许多保险公司都用实力（Prudential 的直布罗陀巨岩，及 Hartford 的雄鹿）、安全（Allstate 的“保护之手”、Travelers 的伞，及 Fireman’s Fund 的安全帽）或者两者的结合（Fortis 的城堡）作为品牌的象征。

正如品牌名称那样，口号也是建立品牌资产的极为有效的手段。[32] 它们能像一个“挂钩”一样帮助消费者领会品牌是什么，以及什么使得品牌如此特别，例如，“State Farm 永远在您身边，就像是一位好邻居”（Like a Good Neighbor，State Farm Is There），“迪尔设备，无与伦比”（Nothing Runs Like a Deere，音同“没有什么能够像鹿那样奔跑”），“花旗日夜不眠”（Citi Never Sleeps，音同“城市日夜不眠”），珠宝商的“每一个吻，从 Kay 开始”（Every Kiss Begins with Kay，音同“‘kiss’的首字母是‘K’”）以及安飞士租车（Avis）的“我们再接再厉”（We Try Harder，或译“我们更加努力”）。但是，选择一个带有内在含义的品牌名称会使得增加一个不同的含义或更新品牌定位更有难度。[33]

设计全方位营销活动

品牌并不是仅仅通过广告建立的。顾客通过一系列的联系和接触点来了解一个品牌：个人观察及使用、口碑、与公司员工的互动、网上或者电话体验，以及付费交易经历。**品牌接触**（brand contact）是一位顾客或潜在顾客对一种品牌、产品品类或市场的一切承载信息的体验，不管是正面的还是负面的。[34] 公司必须努力管理这些体验，就像投入于广告中的努力一样。[35]

正如我们在本书中所述，营销战略和战术都发生了巨大变化。[36] 营销人员通过许多途径来创设品牌接触，建立品牌资产，如俱乐部、消费者社区、购物展示、事件营销、赞助、工厂参观、公共关系和新闻发布会，以及社会公益营销。激浪通过举办多城市的激浪巡回赛（Dew Tour）——运动员们在滑板、自行车越野赛和自由式摩托车越野赛等项目展开角逐——而试图争取喜欢妄想但反复无常的12—24岁的目标市场。[37]



激浪饮料的激浪巡回赛是一个提高品牌感召力的赞助活动，它强化了该品牌在年轻人市场上的声望。

整合营销（integrated marketing）是指组合并匹配营销活动以最大化其单独和整体的效果。[38] 要达到这一点，营销人员需要各种不同的营销活动来强化其品牌承诺。Olive Garden 已经成为美国第二大休闲餐饮连锁店，在北美的700多家餐厅2010年的销售额超过了30亿美元，这部分归功于它建立的一个彻底的整合营销方案。



Olive Garden 竭尽所能以实践其提供“理想化的意大利式家庭餐”的品牌承诺。

Olive Garden

Olive Garden 的品牌承诺是“理想化的意大利式家庭餐”，其特色为“新鲜、简单、美味的意大利菜品”，“辅以一杯美酒”，在“舒适的家居式环境中像家人一样款待您”。为了实现该品牌承诺，Olive Garden 已经派遣 1100 多名餐厅总经理和员工去意大利进行文化浸淫之旅；在意大利成立了托斯卡纳烹饪研究院（Culinary Institute of Tuscany）以研制出新的菜肴，并培训总经理和员工以纯正的意式烹饪技巧；为员工举办品酒工作坊，为顾客举行店内品酒会；正着手改造酒店从而给顾客全新的托斯卡纳式农舍景象。包括店内、员工和大众媒体信息在内的传播都强化了品牌承诺和广告口号——“宾至如归。”（When You're Here，You're Family.）[39]

我们可以从对品牌知晓度的影响，以及创建、保持或加强品牌形象的有效性和效率的角度来评价整合营销活动。尽管沃尔沃可能会投资于究发，致力于广告、促销和其他传播方式来加强它的品牌联想——“安全”，但它同时也会赞助活动以确保自己看起来现代新潮。营销方案必须要整合在一起，以使整体效用大于各部分的简单加总。换句话说，营销活动必须既各自独立，又浑然一体。

利用次级联想

第三个也就是最后一个建立品牌资产的方法，实际上是“借”，即将品牌与那些可以把意义传递给消费者的记忆中的其他信息联系起来，从而创建品牌资产。（参见图 9.5）

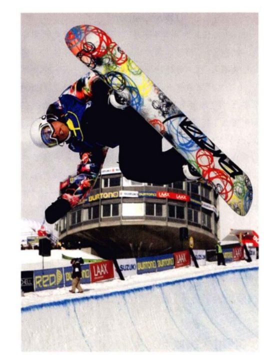
这种“次级”品牌联想能够将品牌与其他来源联系起来，例如公司自身（通过品牌化战略）、国家或其他地理区域（通过产品来源地认证）、分销渠道（通过渠道战略），也可以是其他品牌（通过原材料或品牌联合）、形象人物（通过许可）、代言人（通过取得对方同意）、体育或文艺事件（通过赞助），或是其他第三方来源（通过获奖或是评论）。

联合品牌　原材料品牌　公司品牌　延伸品牌
其他品牌
员工　原产国
人　品牌　地点
代言人　渠道
事物
事件营销　公益营销　第三方认证

图 9.5
品牌认知的次级来源

假设 Burton——滑雪板制造商，同时也生产滑雪的靴子、捆绑物、衣物以及外套——决定向外界推出一款名叫“Dominator”的冲浪板。Burton 已经通过与顶尖职业滑雪选手的密切合作，创建了一个遍及全国的强大业余滑雪爱好者社区，获得了超过 1/3 的滑雪市场。要支持新的冲浪板，Burton 可以通过很多方法建立品牌的次级联想：

- 它可以赋予该产品一个子品牌，称其为“Burton 出品的 Dominator”（Dominator by Burton）。消费者如何评价该新产品将取决于他们对 Burton 有怎样的感知，以及他们是否认为这种知识对预估 Burton 冲浪板的质量有用。



成功的品牌如Burton Snowboards必须慎重思考如何借用新产品和新市场发挥它的优势，以及如何从其他个人、地点和事物上"借用"资产。

- Burton可以依靠它的新英格兰乡村原产地，但是这种地理位置看起来与冲浪并没有什么关系。
- Burton也可以把Dominator放在比较受欢迎的冲浪板店面出售，希望能够利用后者的可信性而对Dominator品牌产生影响。
- Burton可以通过与Dominator的一个强势的泡沫或玻璃纤维原材料的供应商进行品牌联合，就像Wilson的Pro Staff Classic网球鞋的鞋底与Goodyear轮胎橡胶进行品牌联合一样。
- Burton可以找寻一个或多个顶级职业冲浪选手为冲浪板提供代言，或者是可以赞助一个冲浪比赛甚或整个国际职业冲浪协会（Association of Surfing Professionals）的世界巡回赛。
- Burton可在第三方来源如《冲浪者》(*Surfer*)或《冲浪》(*Surfing*)杂志上取得令人信服的产品排名并将其广而告之。

这样的话，除了冲浪板自身、它的品牌名称，或营销方案的任何其他方面产生的联想，Burton可以通过把品牌与其他这些实体联系起来而创建品牌资产。

内部品牌化

营销人员现在必须"身体力行"地去传递品牌承诺。他们要采用一种内部化的视角来确保员工和营销伙伴意识到并且理解基本的品牌化理念以及他们可能会怎样有助于（或者伤害到）品牌资产。[40] **内部品牌化**（internal branding）包含了有助于告知并鼓舞员工的品牌化活动和过程。[41] 全方位营销人员更要培训并鼓励分销商和经销商为顾客提供周到的服务。培训不佳的经销商会毁掉为建立强势品牌形象而付出的所有努力。

当顾客体验公司传递的品牌承诺时就产生了**品牌纽带**（brand bonding）。顾客与公司员工和公司信息的所有接触都必须是正面的。[42] ***除非公司里的每个人都实践品牌，否则品牌承诺不能被传递出去***。迪士尼在内部品牌化以及员工支持品牌方面是如此成功，以至于迪士尼常为其他公司员工举办关于"迪士尼风格"（Disney Style）的研讨会。

当公司员工关心并信任品牌时，他们就会更加努力工作，同时会对公司有更大的忠诚度。内部品牌化的一些重要原则是：[43]

1. **选择正确时机。**转折点是抓住员工注意和想象力的理想时机。英国石油公司为适应外部重新定位而进行的内部品牌化建设活动——"超越石油"（Beyond Petroleum）——让绝大部分员工都对新品牌有了积极认识，并认为公司正在朝着正确的方向前进。
2. **联系内部营销与外部营销。**内部和外部的品牌声音必须匹配。IBM的电子商务营销不仅改变了公司在市场中的公众感知，而且也向员工发出了信号——IBM决心成为互联网技术的领头羊。
3. **让品牌在员工心里保持鲜活。**内部传播应该富有信息并充满活力。Miller Brewing利用它在啤酒酿造上的优良传统来激发员工的自豪感和热情，并提高员工士气。

品牌社区

得益于互联网的存在，公司对于通过围绕品牌建立社区，从而与顾客合作创造价值颇有兴趣。一个**品牌社区**（brand community）是一个由顾客与企业员工构成的专门化的社区，其中的身份认同和活动都围绕品牌而展开。[44] 一个品牌社区具备三个特征：[45]

1. 一种“同类意识”，或者与品牌、公司、产品或社区其他成员相联结的感觉；
2. 有助于传递社区含义的共享的礼节、故事和传统；
3. 对整个社区和每个社区成员都有一种共有的道德责任或义务。

品牌社区有很多种形式。[46] 一些社区由品牌使用者自发地组成，如亚特兰大 MGB 车友俱乐部、苹果牛顿 PDA 用户群（Apple Newton User Group）和保时捷 Rennlist 在线讨论组。其他社区是由企业赞助和促成的，如绿色儿童俱乐部（Club Green Kids）(波士顿凯尔特人队的官方儿童粉丝俱乐部）和哈雷戴维森车主群。

哈雷戴维森

1903 年建立于美国威斯康辛州密尔沃基市的哈雷戴维森（Harley-Davidson）几乎两次遭遇破产，但是现在却成为了世界上最有名的机动车品牌之一。在 20 世纪 80 年代可怕的金融危机中，哈雷孤注一掷，不明智地许可将其名字用到烟酒冷藏器上。尽管消费者非常喜爱这个品牌，但仍因为产品质量问题，销售量不断下降，因此哈雷一方面通过改进制造流程重新恢复声誉，另一方面也通过名叫“哈雷车主群”(Harley Owners Group，简称 H.O.G）的用户俱乐部形式的强大品牌社区赞助自行车赛、慈善驾行和其他摩托车活动，如今该俱乐部的 1200 多个分会的会员已达 100 万人。加入 H.O.G 的好处包括一本《Hog 故事》(*Hog Tales*）杂志、一本旅游手册、道路急救服务、一个特别设计的保险项目、盗窃补偿服务、旅馆住宿折扣，以及一个允许会员在度假时租借哈雷车的“飞翔和驾驶”(Fly & Ride）项目。公司同时也持续运作着一个服务于 H.O.G 的内容丰富的网站，提供关于俱乐部分会与活动的信息和特殊的会员专属版块。[47]

一个强健的品牌社区会催生一个更加忠诚、更愿参与的顾客群体。它的活动和立场在一定程度上可以替代原本需要公司从事的活动，由此可创造更大的营销效益和效率。[48] 品牌社区也可以持久地为产品改进或创新提供灵感和反馈。

为了更好地理解品牌社区的运作原理，一项综合性的研究考察了各种各样的品牌社区，这些品牌包括 StriVectin 药用化妆品、宝马迷你汽车、电视剧《战神公主西娜》(*Xena: Warrior Princess*)、Jones 苏打饮料、汤姆·佩蒂与伤心人（Tom Petty & the Heartbreakers）摇滚乐队，以及 Garmin 卫星导航装置。通过使用多种研究方法，如在网络论坛中运用“网络人种学”(netnographic）研究，对社区活动进行参与式、自然的观察，并对社区成员进行深入访谈，研究人员发现社区中进行着 12 种价值创造活动。它们可分为四个类别——社交网络、社区参与、印象管理和品牌使用——总结在表 9.2 中。

要建立一个积极的、富有成效的品牌社区需要深思熟虑和谨慎运作。品牌专家苏珊·福尼尔（Susan Fournier）和拉腊·李（Lara Lee）识别出了关于品牌社区的七种常见的迷思，并指出了每种迷思下的现实情况（参见表 9.3）。

测量品牌资产

如何测量品牌资产？间接方法是通过识别和追踪消费者的品牌认知结构来评估品牌资

表 9.2 品牌社区的价值创造活动

社交网络	
欢迎	向新成员打招呼，召唤他们进入团体，为他们的品牌学习和融入社区提供帮助。
移情	给予其他成员情感上和物质上的支持，包括对品牌试用的支持（例如，产品失败、产品定制）和对无关品牌的生活事宜的支持（例如，疾病、死亡、工作）。
治理	明确表达对品牌社区中行为的期望。
印象管理	
宣讲	分享品牌的好消息，激励他人使用，并高屋建瓴地传道。
证明合法	针对外部人员和边缘成员，详细解释该品牌值得投入时间和精力的理由。
社区参与	
标记	识别出品牌社区内部的分歧，关注群体内部的区别点和相似点。
设立里程碑	记录成员在品牌使用和消费过程中的重大事件。
颁发身份象征物	将里程碑事件转化为某种标志和物件。
编制文件	以叙事的方式详细描述成员—品牌关系发展的进程，里程碑事件通常是其中的框架和佐料。
品牌使用	
护理	清理、关心和维护品牌，对最优使用模式进行系统化总结。
定制化	调整品牌以使其迎合群体层次或个人层次的需要。这包括改变制造规格以提升产品性能的所有努力。
商品化	以积极或消极的方式影响市场或与市场保持距离。可能针对其他成员（例如，你必须出售 / 不能出售）；也可能针对公司（例如，你必须解决这个 / 做这个 / 改变这个）。这些意见一方面可以通过网站上的公开链接来表达，另一方面企业一般也会对社区言论保持密切关注。

资料来源：改自 Hope Jensen Schau，Albert M. Muniz，and Eric J. Arnould，"How Brand Community Practices Create Value，" *Journal of Marketing* 73（September 2009），pp.30—51。

表 9.3 品牌社区的迷思与现实

迷思：品牌社区是一个营销战略。	**现实**：品牌社区是一个企业战略。整个商业模式必须支持品牌社区。
迷思：品牌社区为服务企业而存在。	**现实**：品牌社区为服务其中的成员而存在。品牌社区是达到目的的一种手段，而非目的的本身。
迷思：建立品牌，社区自然会出现。	**现实**：培育社区，品牌会随之成长；精心打造社区，品牌会随之强大。
迷思：品牌社区应该是忠实拥护者充满爱的集会。	**现实**：社区天生是政治性的，必须诚实而发自内心地直面这个事实。聪明的公司会接受那些促使社区繁荣发展的冲突。
迷思：聚焦于意见领袖以建立强势社区。	**现实**：强势的社区会照顾到它所有的成员。社区中的每个成员都扮演着重要角色。
迷思：在线社交网络是建立社区的最佳途径。	**现实**：社交网络是一个社区工具，但工具不是战略。
迷思：成功的品牌社区受到严格的管理和控制。	**现实**：控制是一个错误观念；品牌社区的成功需要开放和容忍。社区由成员共同所有、共同管理，会反抗外来的控制。

资料来源：Susan Fournier and Lara Lee，*The Seven Deadly Sins of Brand Community*，Marketing Science Institute Special Report 08-208 2008；Susan Fournier and Lara Lee，"Getting Brand Communities Right，" *Harvard Business Review*，April 2009，pp.105—111。

产的潜在来源。[49] 直接方法就是评估品牌认知对消费者对于营销不同方面的反应的实际影响。“营销洞见：品牌价值链”介绍了如何将这两种方法联结起来。[50]

这两种方法是互补的，营销人员可以一起使用它们。换句话说，由于品牌资产要发挥有用的战略作用，指导营销决策，因此营销人员必须完全理解：（1）品牌资产的来源以及它们如何影响利益结果；（2）随着时间的推移，这些来源以及结果是怎样变化的（如果有变化的话）。品牌审核对前者非常重要，而品牌追踪则针对后者。

· **品牌审核**（brand audit）是聚焦于消费者的一系列程序，用来评估品牌资产的健康状况，

营销洞见 品牌价值链

品牌价值链（brand value chain）是一种评价品牌资产来源和结果的结构化方法，也是营销活动创造品牌价值的方式（参见图 9.6）。它是建立在几个假设基础上的。

第一，品牌价值的创造从公司针对实际或潜在顾客进行营销方案投资来开发品牌就开始了，这些投资包括产品研发和设计、交易或中间商支持，以及营销传播。其次，我们假设顾客的心态、购买行为和对价格的反应会随着营销方案的变化而变化，问题是怎么变化。最后，投资方会考虑收购中的市场绩效、替代成本和购买价格（当然还包括其他因素），以总体上评估股东价值，尤其是品牌价值。

该模型也假设了三个乘数调节营销方案与随后三个价值阶段之间的关系。

· 方案乘数决定营销方案影响顾客心态的能力，也是方案投资质量的一个函数。

· 顾客乘数决定在顾客心中创造的价值对市场业绩影响的程度。这个结果依赖于竞争优越性（其他竞争品牌的营销投资的数量和质量效果如何）、渠道及其他中间商支持（各类营销伙伴投入的品牌支援和销售努力如何），以及顾客规模和概况（受品牌吸引的顾客有多少，类型如何，盈利与否）。

· 市场乘数决定品牌的市场业绩显现的价值在多大程度上表现在股东价值上。它部分取决于财务分析者和投资者的行为。

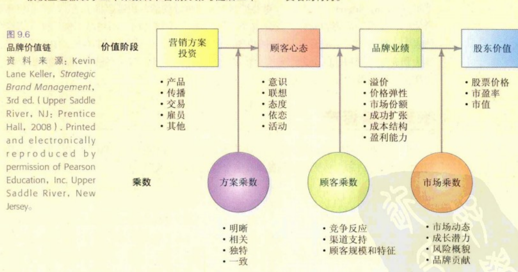


图 9.6
品牌价值链
资料来源：Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed.（Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008）. Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey。

资料来源：Kevin Lane Keller and Don Lehmann, “How Do Brands Create Value,” *Marketing Management*（May—June 2003）, pp.27—31. See also Marc J.Epstein and Robert A.Westbrook, “Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making,” *MIT Sloan Management Review*（Spring 2001）, pp.39—49; Rajendra K.Srivastava, Tasadduq A.Shervani, and Liam Fahey, “Market-Based Assets and Shareholder Value,” *Journal of Marketing* 62, no.1（January 1998）, pp.2—18; Shuba Srinivasan, Marc Vanheule, and Koen Pauwels, “Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach,” *Journal of Marketing Research*, forthcoming.

表 9.4 2009 年世界十大最有价值品牌

名次	品 牌	2009 年品牌价值（亿美元）	名次	品 牌	2009 年品牌价值（亿美元）
1	可口可乐	687	6	麦当劳	323
2	IBM	602	7	谷 歌	320
3	微 软	566	8	丰 田	313
4	通用电气	478	9	英特尔	306
5	诺基亚	349	10	迪士尼	284

资料来源：Interbrand。经许可使用。

揭示品牌资产来源，同时建议改善品牌资产、发挥品牌资产杠杆作用的方式。当营销人员设定营销计划或考虑在战略方向上做出转变时，都应该进行品牌审核。定期审核，如每年进行品牌审核，等于将营销人员的手指放在品牌的脉搏上，能够使得营销人员对品牌的管理更加主动，反应也更加灵敏。

- **品牌追踪研究**（brand-tracking studies）是随时间的推移，从消费者那里收集定量数据来为品牌和营销方案的表现提供连续的、基础性的信息。追踪研究帮助我们了解品牌价值在何地、有多少、以何种方式被创造，使得日常决策变得容易。

营销人员应该区分品牌资产与**品牌估价**（brand valuation），后者是评估品牌总体财务价值的工作。表 9.4 展示了 2009 年世界上最有价值的品牌排名。[51] 在这些著名的公司里，其典型特征是品牌价值都超过了整个公司市值的一半。桂格麦片的合伙创建人约翰·斯图尔特（John Stuart）说过："如果要把这个公司拆分的话，我愿意将土地、厂房和机器都给你们，我拿走品牌和商标，我会过得比你们好。"美国公司并不将品牌资产列入资产负债表中，某种程度上是因为人们对如何恰当评估意见不一。然而，在英国、中国香港以及澳大利亚等国家和地区，企业确实会给品牌资产一个估值。"营销洞见：品牌价值几何？"总结了一种品牌估价的通行方法。

管理品牌资产

因为消费者对营销活动的反应取决于他们对一个品牌的所知和所忆，短期的营销活动通过改变品牌认知，必然增加或者降低未来营销活动的长期效果。

品牌强化

作为公司主要的持久性资产，品牌需要小心管理才不至贬值。[52] 许多 70 年前的领导品牌至今仍然居于领导地位——如箭牌糖果、可口可乐、亨氏食品以及金宝汤——这是它们不断改进产品、服务和营销的结果。

营销者可以通过从以下两方面一致地传达品牌意义来强化品牌资产：（1）品牌代表什么产品，它的核心利益是什么，它将满足什么样的需求；（2）品牌是如何使产品看起来更优良，哪种强大的、令人喜爱的、独特的品牌联想应该存在于消费者的头脑中。[53] 欧洲最强势品牌之一妮维雅通过仔细的设计和执行品牌延伸，从护肤霜品牌延伸至皮肤护理以及个人护理品牌，强化其"温和"、"优雅"和"关爱"的品牌承诺。

强化品牌资产要求品牌不断前进——要朝着正确的方向，有新的、令人喜爱的产品及营销方式。实际上在每一个产品品类中，都有一些曾经卓越而受人尊重的品牌——如 Fila

营销洞见 品牌价值几何？

顶级品牌管理公司 Interbrand 开发了一种模型，可以规范地评估一个品牌的货币价值。Interbrand 将品牌价值定义为单独由品牌创造的未来预期收益的净现值。该公司相信在确定品牌价值时营销和财务分析都是同等重要的。这个过程包括以下五个步骤（图 9.7 为简图概观）：

1. **市场细分**——第一个步骤是将市场划分为各自独立的顾客细分市场，从而有助于确定品牌的不同顾客群体之间的差异。
2. **财务分析**——Interbrand 评估购买价格、数量和频次，以帮助计算品牌未来销售量和收益的准确预测。一旦确立了品牌收益（Brand Revenues），它扣减所有相关的运营成本，以得到息税前利润（EBIT）。同时它也会扣除适当的税收以及一些当下正在进行的业务所需的资本费用，从而只留下经济利润（Economic Earnings），也就是来源于品牌化业务的利润。
3. **品牌化角色**——Interbrand 首先确认需求的各种驱动因素，接着确定品牌直接影响各个因素的程度，从而得出每个细分市场中归功于品牌的经济利润的比例。品牌化角色（Role of Branding）的评价建立在市场调查、客户研讨会、访谈的基础之上，代表品牌所产生的经济利润的百分比。经济利润乘上品牌化角色就得到品牌利润（Brand Earnings）。
4. **品牌实力**——接着 Interbrand 评价品牌实力概况以确定品牌实现预期品牌利润的可能性。这个步骤依赖于竞争标杆管理以及对品牌的明晰度、承诺、保护、反应、真实性、相关性、差异化、一致性、覆盖面和理解度的结构化评价。对每个细分市场，Interbrand 都会应用产业和品牌资产计量指标以确定品牌的风险溢价。Interbrand 的分析师通过给以政府债券为代表的无风险利率加上一个品牌风险溢价得到总体的品牌贴现率（Brand Discount Rate）。品牌贴现率用于品牌利润预测，产生品牌利润的净现值。品牌实力越高，贴现率越低，反之亦然。

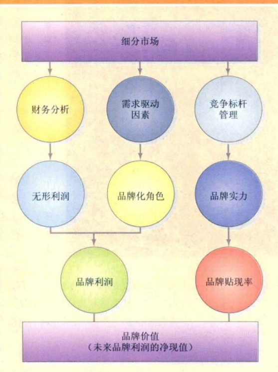


图 9.7
Interbrand 品牌估价方法

5. **品牌价值计算**——品牌价值是预测的品牌利润的净现值，以品牌贴现率折算。NPV 的计算既包括预测期，也包括之后的时期，反映了品牌持续产生未来收益的能力。

在各个领域中，Interbrand 越来越倾向于将品牌价值评估用作一个动态的战略工具，来识别并最大化品牌投资的回报。

资料来源：Interbrand、Interbrand Brand Glossary 以及 Interbrand 的 Nik Stucky 和 Rita Clifton。

运动服饰、Oldsmobile 汽车、Polaroid 相机，以及 Circuit City 电器零售——在艰难时期走向衰落或淡出市场。[54]

Discovery Communications

在超竞争的有线电视频道市场，拥有一个持续清晰但又不断进化的身份认同是十分关键的。最成功的有线电视制作商之一 Discovery Communications 在美国经营着 13 家电视频道，拥有《死亡追捕》（*Deadliest Catch*）和《流言终结者》（*MythBusters*）（探索频道）、《捍鲸战役》（*Whale Wars*）（动物星球频道），以及曾经广受欢迎、现已不存在的《十口之家》（*Jon & Kate Plus 8*）（旅游生活频道）等代表性节目。



《死亡追捕》已经成为探索频道最典型的一个节目。

Discovery Communications 将自己定位为世界上第一个纪实性的传媒公司，致力于"以最高质量的内容、服务和产品娱乐和吸引大众，并给人以教益——邀请观众探索世界，来满足人们的好奇心，影响人们的生活"。比如说，意识到大自然和动物居所的神秘和危险，"动物星球"已经发展成为一个更激进和更引人瞩目的品牌。投入运转的新频道包括一个有奥普拉·温弗里加盟的女性频道，一个与孩之宝（Hasbro）玩具合作的儿童频道，还可能有一系列由史蒂文·斯皮尔伯格（Steven Spielberg）执导的科学节目。Discovery Communications 还在推进其全球扩张——包括中国和印度——并且现在已经在 170 个国家拥有 15 亿个订户，公司 1/3 的收入来自海外营收。[55]

品牌强化一个非常重要的方面就是提供持续的营销支持。持续并不意味着无变化：虽然没有必要偏离原本成功的定位，但许多战术上的变动对维持品牌的战略推进并保持其方向是非常必要的。当有必要变化时，营销人员就应该大力保护和守卫品牌资产的来源。

营销人员必须认识到以下两者关系的平衡：一是加强品牌、强化其意义的活动，例如，一种广受欢迎的新产品改进，或者是一种富有创意的广告战役；另外是那些利用和发挥现有品牌资产，以获取财务收益的活动，如仅仅强调低价的短期促销折扣。[56] 在某些时候，强化品牌失败会淡化品牌知晓度和弱化品牌形象。

品牌重振

营销环境的任何新发展，都可能影响到一个品牌的命运。[57] 不过，近些年来，许多品牌成功地东山再起，给人留下深刻印象。在度过艰难时期之后，Burberry、菲亚特和大众都已经不同程度地扭转了其品牌命运。

通常，品牌重振的第一步是要了解品牌资产的来源。那些积极的品牌联想丢失了它们的优势和独特性了吗？有没有消极的品牌联想与品牌产生关联？然后决定是坚持原来的定位还是重新定位，如果是后者的话，定位于何处。

有时候实际的营销方案就是问题所在，因为它在传递品牌承诺的时候操作失当。此时，一种"回到原点"的战略可能是有意义的。正如前文提到的，哈雷戴维森摩托通过改善产品性能，出色地达到了顾客期望而重新获得了其市场领导者地位。



Pabst 蓝带啤酒通过创新的草根营销，挖掘其真正的品牌之根，实现了自我重振。

Pabst

21 世纪的开端对已有 165 年历史的 Pabst 啤酒公司（Pabst Brewing Company）来说可谓悲惨，其传代的品牌组合——包括 Pabst 蓝带、Old Milwaukee、Lone Star、Rainier、Stroh's 和 Schlitz 的总销量从 2000 年的 950 万桶下降到 2005 年的 650 万桶。对此，公司采取了新的管理，开始了新的进程，包括与经过精心挑选的合作伙伴订立酿造合同以及对其分销网络的重新重视。管理层认为，最重要的战略资产和优势也许是公司的商标："毋庸置疑，我们最大的资产是我们的品牌。它们的知名度经久不衰，它们拥有资产，它们是货真价实的。我们拥有经受住时间考验的品牌，新品牌不像我们的品牌，没有我们的资历，没有我们的街头信誉。一切都在于针对目标顾客群传递独一无二的品牌声音，以发挥我们品牌力量。"于是，针对

Pabst 蓝带啤酒推出的新的草根营销方案在非主流地点如纹身店、滑板滑雪场所、专业球具店、地下音乐场所强调它毫不含糊的地道品质。积极的口碑——本质上没有广告——赋予品牌真正的“前卫复古”形象。Pabst 蓝带就像它当初为人所知的那样，突然变得非常时尚。2009 年，其销售额增长了 25%，远远超过了其他次高端啤酒，标志着这个品牌的复活。[58]

不过，在一些情况下，老的定位不再可行，品牌再造战略则是非常必要的。激浪就彻底修正了它的品牌形象，成为软饮料的强势品牌。就像激浪的历史所揭示的那样，通常复兴一个现有的但多少被遗忘的品牌更容易一些。Old Spice 是另一个例子。

Old Spice

作为第一个进入大众市场的香水品牌，Old Spice 的历史可以追溯到 1937 年。它经典的须后水和古龙香水的结合——加上绑在绳子上的香皂，有时挂在身上，使用更方便——曾是婴儿潮一代人用来赠送的经典的父亲节礼物，但当宝洁在 1990 年收购了这个品牌之后，就有些落伍了。宝洁的品牌重振战略是舍弃陈旧的古龙香水业务，聚焦于除体味剂和其他男性美容产品。面对联合利华大胆狂放的 Axe 产品线的竞争，宝洁回归其经典的连环产品创新，采用新的传播方式，聚焦于 12—34 岁的男性市场。新产品开发的结果是创造了 Old Spice 除体味剂、沐浴乳、身体喷雾和剃须产品的三大产品线：High Endurance、Pro Strength 和 Red Zone。Old Spice 最新的产品线 Ever Clear 来源于焦点小组访谈参与者对他们当前使用的除体味剂的“告别信”。得益于一个技术性的突破，Ever Clear 承诺有干燥颗粒的保护，不会在衣服上留下令人难堪的白色条纹样的含蜡残油。所有的 Old Spice 产品都有玩笑式的广告作为支持，来强调该品牌的“体验”。[59]

很明显，品牌重振战略可以有多种形式：纯粹的“回到原点”是一个极端，纯粹的“品牌再造”是另一个极端，中间存在许多两者结合的做法。通常，挑战就在于要改变得足够多以吸引新顾客，但又不能改变太多以防疏远老顾客。几乎所有品牌重振的做法都是始于产品。[60] 通用汽车通过推出新车型重新定义外观和风格，挽救了衰退中的凯迪拉克，如 CTS 轿车、XLR 敞篷车和 ESV 运动型多用途车。[61] 高端服饰零售商 Paul Stuart 第一次推出了它的子品牌——更大胆、更光辉的 Phineas Cole，将其保守形象更新，以迎合更时髦、更年轻的人群。[62]

设计品牌化战略

一个公司的**品牌化战略**（branding strategy）——通常被称为**品牌架构**（brand architecture）——反映其共同或特有的品牌元素的数量和性质。决定如何对新产品进行品牌化是尤其关键的。公司通常有三种主要选择：

1. 可以为新产品发展新的品牌元素；
2. 可以运用一些既有的品牌元素；
3. 可以把新的和既有的品牌元素结合起来使用。

当一个公司想要利用已建立的品牌来推出新的产品时，这个产品叫**品牌延伸**（brand extension）。当营销人员将一个新的品牌与既有品牌结合起来，这种品牌延伸也可以称为**子品牌**（sub-brand），例如好时 Kisses 糖果、Adobe Acrobat 软件、丰田凯美瑞（Toyota Camry）汽车和美国运通蓝卡。给予品牌延伸或子品牌生命的既有品牌叫做**母品牌**（parent brand）。如果母品牌已经通过品牌延伸与多种产品联系起来了，那么它就可以称为**主品牌**（master brand）或**家族品牌**（family brand）。

品牌延伸一般可分为两类。[63] **产品线延伸**（line extension），是母品牌在它目前服务的

产品类别中又推出了新产品，例如引入了新的口味、形式、色彩、成分和包装规格。达能历年来通过产品线延伸推出了多种类型的达能酸奶——Fruit on the Bottom、All Natural Flavors、Dan-o-nino 和 Fruit Blends。在**品类延伸**（category extension）中，营销者使用母品牌来进入一个不同的产品品类，如 Victorinox 继瑞士军刀之后推出了瑞士军表。本田就将其公司名称覆盖到不同的产品上，如汽车、摩托车、扫雪机、割草机、船用引擎和雪地车。这让本田公司做广告时，声称能把"六台本田放进一个两车位的车库中"。

品牌线（brand line）包括了在特定品牌下出售的所有产品——原始产品以及产品线延伸和品类延伸的产品。**品牌组合**（brand mix）是特定的销售商可以销售给购买者的所有品牌线的集合。而现在很多公司都推出**品牌变体**（branded variants），就是提供给特定零售商或者分销渠道的特定品牌线，这源自零售商给制造商的压力，要求提供差异化的产品。一家照相机公司可能会把低端产品提供给大众化商家，同时把有限的高端产品供应给专业相机商店。华伦天奴可能为不同的百货商店设计和供应不同的套装和夹克产品线。[64]

特许商品（licensed product）是指公司品牌被特许给实际生产该产品的其他制造商使用。各行各业的企业通过特许大范围的产品使用它们的企业名称及形象——从床上用品到鞋类制品——使得特许成为一项价值数十亿美元的大生意。[65] 拥有 600 种产品和 150 家特许商家的 Jeep，其特许方案囊括了从轻便婴儿车（为父亲的长手臂而造）到服装（含特氟伦的斜纹粗棉布）的所有产品——因为 Jeep 将公司品牌定位为"生活无极限"（Life without Limits）。通过全世界 400 多家店中店和 80 家独立店铺，如今 Jeep 零售店销售的特许收入已超过 5.5 亿美元。受到重视的新领域有户外和旅行用装备、青少年产品和运动商品。[66]

品牌化决策

选择性品牌化战略 当今，品牌化显示出强大的力量，几乎任何事物都已被品牌化了。假设一家公司准备为其产品或服务打造品牌，那么就必须选择使用哪个品牌名称。通常有三种决策较受欢迎：

- **个别或独立家族品牌名称**（individual or separate family brand names）。消费品公司在为不同产品赋予不同的品牌名称方面有着悠久的传统。通用磨坊（General Mills）主要采用个别名称，例如 Bisquick 烘焙预拌粉、Gold Medal 面粉、Nature Valley 格兰诺拉燕麦条、Old El Paso 墨西哥餐食、Progresso 速食汤、Wheaties 麦片粥和 Yoplait 酸奶等。如果一个公司生产差异很大的多种产品，那么采用通用名称就不甚理想。Swift & Company 开发了其火腿的独立家族名称（Premium）及其肥料的独立家族名称（Vigoro）。个别品牌名称战略的主要好处就是如果产品失败或者出现质量低下，公司并不会将其声誉与产品套在一起。公司通常在相同的产品种类中为不同质量的产品线使用不同的品牌名称。
- **公司伞或公司品牌名称**（corporate umbrella or company brand name）。许多公司如亨氏和通用电气，在所有的产品范围上都使用公司名称。[67] 使用这种公司伞命名花费很少，因为公司不需要进行名称研究以及为创建认知而花费大量广告费用。金宝汤在推出其新汤料的时候就利用公司名称作为品牌，这不仅非常简单而且获得了即刻认知。如果制造商的名称好的话，新产品的销售就可能是顺利的。有关创新、专业以及可信的公司形象联想能够直接影响消费者的评价。[68] 最后，公司品牌化战略能给公司带来更大的无形价值。[69]
- **子品牌名称**（sub-brand name）。子品牌将两个或两个以上的公司品牌、家族品牌或个别产品品牌名称结合起来。Kellogg 采用了子品牌或混合品牌化战略，在其 Kellogg's Rice Krispies、Kellogg's Raisin Bran 和 Kellogg's Corn Flakes 等品牌名称中将公司品牌与个别产

品品牌结合起来。很多耐用品制造企业如本田、索尼和惠普也为其产品使用了子品牌。公司名称能够为新产品取得合理地位，而个别名称能够使其更加独特化。

多品牌组合 vs 单一品牌　个别或独立家族品牌名称的使用被称为“多品牌组合”（House of Brands）战略，而伞状的企业或公司品牌名称的使用则被称为“单一品牌”（Branded House）战略。这两种品牌化战略代表了品牌关系的两个极端。子品牌战略位于这两个极端之间，其位置取决于该子品牌中哪一个成分更受强调。多品牌组合战略的一个很好的例子是 United Technologies。

UTC 的品牌组合涵盖了多种多样的公司、产品和品牌。

United Technologies

United Technologies（简称 UTC）的品牌组合中包括奥的斯电梯、Carrier 加热器和空调、Hamilton Sundstrand 航天与工业设备、Sikorsky 直升机、Pratt & Whitney 喷气式引擎以及 UTC 防火和安全系统。大部分的品牌名称都是产品发明人或几十年前公司创建人的名字，在企业购买市场上，这些个别名称具有更大的影响力和知名度。母品牌 UTC 只对少数具有影响



- **喜来登**（Sheraton）。作为集团旗下最大的品牌，喜来登的品牌口号是“身在喜来登，您心属此。”（You don't just stay here. You belong.）其定位是温暖亲切（warm）、舒适宜人（comforting）、联系/感应（connections）。它的核心价值围绕着“联系/感应”展开，这一形象得到喜来登—雅虎联盟的支持——喜来登与雅虎共同创立了名为“随心连动@喜来登”（Link@Sheraton）的大堂休闲工作上网区和网吧。
- **福朋喜来登**（Four Points by Sheraton）。对于自给自足的旅游者，福朋力争做到诚信（honest）、简约（uncomplicated）、舒适（comfort）。该品牌的主要目标是提供较高的舒适，但省去了一些不必要的享受项目，如免费的高速网络服务和瓶装水。它的广告宣传了那里的苹果派，并表示要为顾客提供“家的舒适”。
- **W**。W酒店将其品牌个性定义为随性而为（flirty）、紧随潮流（insider）和远离尘嚣（escape）。W酒店致力于为顾客提供新锐而温馨的独特体验。
- **威斯汀**（Westin）。威斯汀强调“个性化、直觉灵动和焕发活力”（personal，instinctive，and renewal），它以白茶香味、独特的音乐和灯光，以及清新的毛巾为特色，创新了入住酒店时的感官体验。每个房间都配有威斯汀标志性的“天梦之床”（Heavenly Bed）——这些床只通过Nordstrom百货在零售市场销售——以进一步加强该品牌的高端形象。

最优品牌组合的标志是组合中的每个品牌能够与其他品牌联合发挥作用，使得资产最大化。营销人员通常需要在市场覆盖与成本、盈利能力之间权衡。如果削减品牌能够提高利润的话，那么这个品牌组合就太大了；如果增加品牌能够提高利润的话，则这个品牌组合还不够大。设计一个品牌组合的基本原则是最大化市场覆盖，这样才不会忽略任何潜在顾客，但是也要使品牌重叠最小化，这样品牌就不会为争夺顾客的认可而竞争。每个品牌都应该清晰地差异化，吸引一个足够大的细分市场，并使营销和生产成本合理。[73]

营销人员需要长期仔细监视品牌组合，识别出弱化的品牌并剔除不盈利的品牌。[74]差异化不佳的品牌线之间可能在很大程度上存在兄弟品牌竞食的情况，需要大刀阔斧地调整。[75]有大量的麦片、饮料、点心和成千上万种共同基金供我们选择。学生可以在数百所商学院中选择。对卖方来说，这叫做超竞争。对于买方来说，这意味着太多的选择。

作为一个品牌组合中的一部分，品牌还能扮演着许多特定的角色。

侧翼品牌 *侧翼品牌*（flankers）或者*“斗士”品牌*（“fighter” brands）是相对于竞争者的品牌定位的，这样更重要的（和更多盈利的）*旗舰品牌*（flagship brands）就能维持它们想要的定位。Anheuser-Busch对Busch Bavarian品牌的定价和推广是为了保护其优质品牌百威啤酒；经过艰辛的产品投放，赛扬处理器帮助英特尔的优质品牌奔腾抵挡住了AMD的竞争挑战。[76]营销人员在设计斗士品牌的时候要小心谨慎，不能太吸引人，免得抢走高溢价品牌的销售额，也不能定价太低，以免对其他品牌造成不利影响。

现金牛品牌 一些品牌尽管销售额逐渐变小但仍然要保留，因为它们实际上在没有营销支持的情况下能够保住足够多的顾客并维持盈利。公司可以通过利用已经积累的品牌资产，有效地从这些*“现金牛”*（cash cows）身上“挤奶”。吉列仍旧出售老的Trac Ⅱ、Atra和Sensor品牌，因为撤销这些品牌并不一定会令这些顾客转而购买公司的其他品牌。

低端入门级品牌 组合中相对低价格的品牌，常常可以吸引消费者至品牌特许经营点。零售商喜欢称之为“客流招徕品”，因为它们很可能让顾客升级购买高价位品牌。比如，宝马推出3系汽车，某种程度上是吸引新顾客到品牌特许经营点的手段，希望当他们决定购买的时候，能够升级购买高价格的车型。

高端声望品牌 相对高价格的品牌会增加整个品牌组合的声望和可信度。例如，一个分析师认为，雪佛兰的高性能Corvette运动型车的真正价值是“有能力吸引好奇的顾客进

入展厅，同时改善雪佛兰其他汽车的形象。这并不意味着给通用汽车的盈利能力带来多大的损害，但是毫无疑问，它是招徕客流的手段。”[77]Corvette 的科技形象和声望为整个雪佛兰产品线投射了一道光环。

品牌延伸

许多公司都是通过在原来最强势的品牌下引入多种新产品来充分利用其最有价值的资产。事实上大部分新产品都是产品线延伸——每年大约占 80%—90%。此外，根据各方面的评价，许多非常成功的新产品都是源自品牌延伸。2008 年美国最成功的超市产品新品牌延伸中，有唐恩都乐的咖啡、Progresso Light 速食汤和 Hormel Compleats 微波炉餐。不过，每年还是有很多新产品是以新品牌亮相。2008 年上市的新产品还有 Zyrtec 抗过敏药、佳得乐 G2 解渴饮料，以及 Ped Egg 磨脚器。

品牌延伸的优势 品牌延伸的两大主要优势：一是能够增加新产品的可接受性，二是为母品牌和公司提供正面反馈信息。

提高新产品成功的可能性 消费者依据对母品牌的了解以及这种信息的相关程度，对新产品形成期望。[78]索尼推出为多媒体应用量身打造的个人电脑成员 VAIO 时，因为消费者有索尼公司其他产品消费的经验，他们会对其有积极的预期。

通过建立积极的预期，品牌延伸降低了风险。[79]由于增长的顾客要求，零售商对品牌延伸品的进货和推广也可能变得更为容易。为延伸产品的推介活动并不需要同时创建品牌和新产品的知晓度，而是只要集中于新产品就够了。[80]

品牌延伸能够降低上市成本，这一点非常重要，因为在美国市场建立一个新的包装消费品品牌，其成本会超过 1 亿美元！品牌延伸能避免开发新品牌的困难及开支，并且能够提高包装和标签的使用效率。相同或相似的包装和标签能够降低延伸产品的生产成本，同时，如果协调得当的话，通过所谓的“广告牌效应”(billboard effect)，可以在零售店中吸引更多眼球。[81] Stouffer's 提供的各种冷冻菜都是同样的橘红色包装，因为当它们一起放在冷冻柜中时可以一眼就被人看见。在同一个产品类别中有品牌变体组合的话，当消费者需要改变的时候，他就能转向该品类的另外一种产品类型，而无需离开这个品牌家族。

正面反馈作用 除了使消费者更容易接受新产品，品牌延伸也能提供反馈利益。[82]品牌延伸能够阐明品牌的意义和它的核心品牌价值，或者能够提高消费者对延伸品牌背后的公司的忠诚度。[83]经过品牌延伸，Crayola 代表“属于孩子们的丰富多彩的美术和手工”，Aunt Jemima 意味着“早餐食品”，而 Weight Watchers 代表“减肥和保持身材”。

产品线延伸能够重燃消费者对品牌的兴趣和喜爱，并有助于扩展母品牌的市场覆盖面。金佰利舒洁面巾纸的目标就是在家中的每间房里都有它们的纸巾。这种理念使得舒洁开发了广泛的产品及包装，如有香味的、超软的、掺有润肤液的、包装盒上带恐龙和小狗放小孩房间用的、用多彩而有个性的设计来搭配起居室风格的、比正常舒洁大 50% 的“男士规格”纸巾等等。

通过将其品牌承诺定义为“属于孩子们的丰富多彩的美术和手工”，Crayola 已经延伸出蜡笔范畴，成功地推出了一系列不同的产品。



一个成功延伸还可能引发后续延伸。[84]在 20 世纪 70—80 年代间，作为高质量冲浪服装的设计者和生产者，Billabong 通过年轻的冲浪爱好者社区建立了品牌可信度，

这种成功允许它延伸至其他年轻人导向的产品领域——如单板滑雪和滑板等。

品牌延伸的劣势 就不利的方面而言，产品线延伸可能会导致品牌名称对任一产品识别效果的弱化。[85] 里斯（Al Ries）和特劳特（Jack Trout）称之为“产品线延伸陷阱”。[86] 通过将其品牌与主流食品如土豆泥、奶粉、汤料以及饮料联系，Cadbury 面临的风险是可能会丢失原来仅限于巧克力和糖果的品牌意义。[87] 当消费者不再将品牌与特定的或者高度相似的产品联系起来，并且越来越少地想到该品牌时，**品牌稀释**（brand dilution）发生了。

如果消费者认为公司有了一个不恰当的延伸，他们就会质疑公司品牌的完善性，或对此感到困惑或沮丧：对他们来说，到底该买哪个产品？零售商因为没有货架或陈列空间而拒绝很多新产品和品牌。公司自身也可能会不知所措。

品牌延伸可能带来的最坏的结果是不仅延伸产品失败，而且还伤害到母品牌。幸运的是，这样的情况还是很少见的。“营销失败”（即一个品牌只吸引了极少的消费者）的危害远远小于“产品失败”（品牌完全无法履行其承诺）。尽管如此，也只有当延伸产品与母品牌非常相似时，产品失败才会稀释品牌资产。在 20 世纪 80 年代中期，当奥迪 5000 被曝存在“突然加速”的问题时，它遭遇到了如潮的消极宣传和负面口碑。这种不利的宣传也影响到了 4000 车型。但是 Quattro 相对地与这种消极的后果隔离，因为它有更独特的品牌化和广告战略，与 5000 迥异。[88]

即使品牌延伸的销售额非常高并且能满足目标市场，但是延伸产品的销售收入可能是来自母品牌现有产品的原有消费者——导致对母品牌的竞食。销售额在同一品牌内部的转移也不一定不受欢迎，只要它是一种*先发制人式竞食*（preemptive cannibalization）——换句话说，如没有推出延伸产品的话，消费者就可能转向其竞争品牌。汰渍衣物洗涤用品至今仍保持其 50 年前的市场份额，这归功于它多样化的产品线延伸——有香味的、无香味的，粉状、块状、液体和其他形式。

品牌延伸最容易被忽视的一个缺点是，公司可能会放弃创立一个具有自身独特形象和资产的新品牌的时机。想想这方面做得好的例子，迪士尼推出针对成年人的 Touchstone 影片；李维斯推出 Dockers 休闲裤；工具和五金制造商 Black & Decker 推出高级的 DeWALT 电动工具。

成功的特征 营销人员必须对每个潜在的品牌延伸进行评判，研究它在多大程度上利用了母品牌的品牌资产，反过来，它又对母品牌资产做出了多大贡献。[89] 佳洁士深层洁白牙贴从佳洁士品牌在牙齿防护上的优良声誉中得到了优势，为其牙齿美白产品提供了保证，与此同时也加强了佳洁士专业牙齿保健的形象。

在评判一个延伸能否成功时，营销者应该问一些问题：[90]

- 母品牌有强大的品牌资产吗？
- 是否存在匹配的强大基础？
- 该延伸是否具有最优的共同点和差异点？
- 营销方案如何能加强延伸资产？
- 该延伸对于母品牌资产和营利性有何影响？
- 应该如何最好地管理反馈效应？

为帮助回答这些问题，表 9.5 提供了一个计分卡的样例，其中有具体的权重和维度，使用者可以根据各种应用情况进行调整。

表 9.6 列举了关于品牌延伸的一系列学术研究成果。[91] 评价延伸机会的一个主要错误是，并没有把所有的消费者品牌认知结构列入考虑的范围，而仅仅看到一个或少数几个品牌联想就认为品牌延伸有望成功。[92]

表 9.5 品牌可延伸性计分卡

根据对新产品概念在以下各领域具体维度上的评估进行评分：

消费者视角：合意度

________/10 分 产品品类吸引力（大小、成长潜力）
________/10 分 品牌资产转移（感知到的品牌匹配度）
________/5 分 感知到的目标消费者匹配度

公司视角：供应能力

________/ 10 分 资产杠杆（产品技术、组织技能、通过渠道和传播的营销有效性）
________/ 10 分 盈利潜力
________/ 5 分 进入市场的可行性

竞争视角：区别度

________/ 10 分 相对吸引力（优势多，劣势少）
________/ 10 分 竞争回应（可能性，或者免疫或不受伤害）
________/ 5 分 法律 / 规章 / 制度壁垒

品牌视角：品牌资产反馈

________/ 10 分 加强母品牌资产
________/ 10 分 促进额外的品牌延伸机会
________/ 5 分 提升资产基础

总分________

表 9.6 品牌延伸的研究发现

- 当母品牌拥有令人喜爱的品牌联想，而且人们认为母品牌与延伸产品之间相互匹配时，将产生成功的品牌延伸。
- 相互匹配可以是多方面的：与产品有关的属性和利益，以及与通常使用情形或用户类型有关的与产品无关的属性和利益。
- 根据消费者对产品类别的认知，母品牌和延伸品牌的匹配程度，可以基于技术或生产上的相通之处，或者一些更表面的因素，如必要性或情景互补。
- 虽然高质量品牌和普通质量的品牌都有自己的边界，但前者可比后者延伸得更远。
- 如果一个品牌被视为某一品类的典型，那么它就很难向这一品类之外延伸。
- 具体的属性联想比抽象的利益联想更难以延伸。
- 消费者在原始产品种类中正面的联想，可能在延伸背景中变成负面的。
- 消费者可能对延伸产品作出负面联想，这有时甚至是在其他方面的正面联想的基础上产生的。
- 如果某一产品种类看似很容易生产，向这一产品种类延伸就变得困难。
- 一个成功的延伸不仅对母品牌形象有贡献，而且也能为母品牌延伸至更远创造条件。
- 只有当延伸产品和母品牌之间有很强的相互匹配的基础时，一个不成功的品牌延伸才会伤害到母品牌。
- 一个不成功的延伸并不能阻止公司"原路返回"，并推出一个更相似的延伸。
- 垂直延伸是困难的，通常需要子品牌战略的支持。
- 对一个延伸产品最有效的广告战略，是着重强调有关延伸产品本身的信息（而不是反复提到母品牌）。

资料来源：Kevin Lane Keller，*Strategic Brand Management*，3rd ed.（Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，2008）. Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education，Inc.，Upper Saddle River，NJ。

Bic

专注于生产便宜的一次性产品的法国公司Société Bic，曾经在20世纪50年代后期创造出一次性圆珠笔市场；在20世纪70年代早期是一次性打火机；在20世纪80年代早期是一次性剃须刀。但是在1989年的美国和欧洲，以同样战略营销Bic香水却惨遭失败。这些香水——女用的Nuit和Jour，以及男用的BIC for Men和BIC Sport for Men——以1/4盎司的喷雾玻璃瓶为包装，看起来像厚重的香烟打火机，每瓶售价5美元。这种产品摆放在每个结账台边的货架上，遍及Bic广阔的分销渠道。当时，一位Bic的女性发言人描述新产品是Bic传统的延伸——物美价廉、购买方便、使用简单。该品牌延伸在广告和销售活动上花费2000万美元，展示时髦人士使用这种香水的画面，并以“将巴黎收入囊中”（Paris in Your Pocket）为宣传语。不过，Bic还是因为缺乏卖点和负面的品牌联想，延伸以失败告终。[93]

顾客资产

建立品牌资产应该是每个组织都应该优先考虑的。“营销备忘：21世纪的品牌化”为品牌领导地位的保持提供了一些当代观点。

最后，我们可以将品牌资产与另一个重要的营销概念“**顾客资产**”（customer equity）联系起来。顾客关系管理的目标是产生高顾客资产。[94] 尽管可以用不同方法来进行计算，我们可以将顾客资产定义为“所有顾客的终身价值的总和”。[95] 正如第5章所提到的，顾客终身价值受顾客的获取、保留和交叉销售的成本和收益等因素影响。[96]

- **顾客获取**（acquisition）取决于潜在顾客数量、每个潜在顾客的获取可能和获取花费。
- **顾客保留**（retention）受保留率和保留花费水平的影响。
- **附带花费**（add-on spending）是附带销售的效率、提供给现有顾客的附带销售物数量，以及对新供应物的反应率的函数。

品牌资产和顾客资产的视角肯定存在很多共同的地方。[97] 它们都强调了顾客忠诚的重要性，以及由尽可能多的顾客支付尽可能高的价格来创造价值的理念。

然而在实践中，这两个视角还是侧重于不同的方面。顾客资产观点聚焦于财务表现，它的好处是财务上可以数量化测算，但是它对市场战略制定只能提供有限的指引。它在很大程

营销备忘 21世纪的品牌化

过去20年中最成功的营销者之一斯科特·贝德伯里（Scott Bedbury）在耐克和星巴克的崛起中功不可没。在他富有洞察力的著作《品牌新世界》（A New Brand World）中，他提出以下品牌化的原则：

1. **只有傻瓜才会依赖品牌知晓度**——聪明的品牌更注重品牌相关性和品牌共鸣。
2. **在让它成长之前首先要了解它**——绝大多数品牌并不知道自己是谁，它们曾经在哪里，将往何方。
3. **永远铭记品牌延伸的氨纶法则**（Spandex Rule）——你能做并不意味着你应该做。
4. **伟大的品牌建立持久的顾客关系**——重要的是情感与信任，而不是鞋底缓震或者咖啡豆烘焙方法那样的技术问题。
5. **任何事情都很重要**——甚至包括你们公司的卫生间。
6. **所有品牌都需要好的“父母”**——不幸的是，大多数品牌出生糟糕。
7. **大并不是糟糕的理由**——真正伟大的品牌都使用超人的力量行善，把人和原则放在利益之前。
8. **相关性、简单化和人性化**——这些才是决定未来品牌成败的因素，而不是科技。

资料来源：Scott Bedbury, *A New Brand World*（New York: Viking Press, 2002）. Copyright©2001 by Scott Bedbury. Used by permission of Viking Penguin, a division of Penguin Group（USA）Inc。

度上忽视了建立一个强势品牌的一些重要优势，例如：吸引高质量员工的能力；得到渠道和供应链伙伴的强大支持；通过产品线延伸和类别延伸以及特许经营来创造成长的机会。顾客资产方法可能会忽视品牌的“期权价值”以及它们可能影响未来收益和成本的潜力。它并不能完全解释竞争行动及其对抗手段、社交网络的影响，还有口碑和顾客对顾客的推荐。

而品牌资产侧重于另一些战略问题：管理品牌、创建顾客的品牌意识和品牌形象、发挥它们的杠杆作用。它为具体的营销活动提供了相当多的实践指引。然而，在创建品牌资产或者创造长期盈利能力等方面，由于聚焦于品牌，管理者们并非总是进行详尽的顾客分析。[98] 通过顾客层次的分析以及思考如何为个体顾客（无论是个体消费者还是像零售商一样的组织）开发个性化的、定制化的营销方案，品牌资产方法能够从更敏锐的市场细分策略中受益。一般来说，相对于顾客资产，品牌资产更少考虑财务方面的问题。

尽管如此，品牌资产和顾客资产同样重要。品牌离不开顾客，顾客也少不了品牌。品牌作为“诱饵”，零售商和其他渠道中间商藉之以吸引为它们带来价值的顾客。顾客作为品牌的有形的利润引擎，使得品牌价值货币化。

本章小结

1. 品牌是一个名称、词语、标志、符号、设计，或者是这些元素的结合，以识别某个销售商或某一群销售商的产品或服务，使其与他们的竞争者的产品或服务区别开来。品牌的不同组成成分——品牌名称、标志、符号、包装设计等等——就是品牌元素。
2. 品牌是能为顾客和公司带来很多利益的宝贵的无形资产，需要谨慎管理。品牌化的关键是让顾客感到同一品类中不同品牌的差异。
3. 品牌资产应该根据因品牌而产生的独特的营销效果来定义。也就是说，与没有进行品牌识别的产品或者服务相比，营销为有品牌的产品或者服务带来的、因为其品牌而产生的不同结果。
4. 创建品牌资产取决于以下三个主要因素：（1）对构成品牌的品牌元素或品牌身份的最初选择；（2）品牌整合于相应的营销方案的方式；（3）通过与其他实体联系而间接转移给品牌的联想（如公司、原产地、分销渠道或其他品牌）。
5. 品牌审核测量“品牌过去的履历”，追踪研究则测量“品牌现在如何”，以及营销方案是否达成既定目标。
6. 品牌化战略判断一家企业应该选择哪些品牌元素应用在销售的各种产品上。在进行品牌延伸时，公司使用现有的品牌名称推出新产品。潜在的延伸必须判断现有品牌能否有效对新产品发挥杠杆作用，同时这种延伸反过来对母品牌的影响如何。
7. 品牌可以扩展市场覆盖面、提供保护、延伸形象或者实现对公司的其他各种帮助。每个品牌产品都必须有明确界定的定位以最大化市场覆盖和最小化重叠，从而实现最优的品牌组合。
8. 顾客资产是与品牌资产互补的一个概念，反映了一个品牌所有顾客的终身价值的总和。

营销应用

营销辩论　品牌延伸是好还是坏？

一些批评家公开严厉指责品牌延伸的做法，因为他们认为这太容易导致公司失去焦点，消费者也变得困惑。但是其他专家仍然认为，品牌延伸是重要的成长战略，是公司收益的来源。

辩论双方

正方：品牌延伸会危害品牌。

反方：品牌延伸是重要的品牌成长战略。

营销讨论　品牌资产模型

你能把本章所陈述的各种品牌资产模型互相联系起来吗？它们的相似点是什么？不同点又在哪里？你能建构一种能把每个模型的优点整合在一起的品牌资产模型吗？

卓越营销 宝洁



宝洁（P&G）创始于1837年，当时两位连襟威廉·普罗克特（William Procter）和詹姆斯·甘布尔（James Gamble）组建了一家小型的蜡烛和肥皂公司。从那里起家，宝洁推出了大量具有高质量和高价值的革新性产品，包括1882年的象牙（Ivory）肥皂、1946年的汰渍（Tide）洗衣粉、1955年的佳洁士（Crest）含氟牙膏，以及1961年的帮宝适（Pampers）纸尿布。宝洁还收购了很多公司，这向新产品打开了大门。这些公司中，有Richardson-Vicks［个人护理产品潘婷（Pantene）、玉兰油（Olay）和Vicks药品的生产商］、Norwich Eaton Pharmaceuticals（胃药Pepto-Bismol的生产商）、吉列（Gillette）、Noxell（Noxzema洁肤品的生产商）、Shulton's Old Spice、Max Factor，以及宠物食品厂商Iams。

如今，宝洁已经成为全世界最高超的消费品营销者之一，并拥有最强大的可信任的品牌组合。公司在全世界80个国家雇有138000名员工，每年的全球总销售额达到790亿美元。在其参与竞争的21个品类中，它是15个品类的领导者，拥有的全球化品牌价值230亿美元，每年花费20亿美元用于研发，并为180个不同国家的40亿人口提供服务。其持久的市场领导地位建立在一系列能力和理念之上：

- *顾客知识*。宝洁通过持续的市场研究和情报搜集研究它的顾客——包括终端顾客和贸易伙伴。它每年花费1亿多美元用于10000项正式的消费者研究项目，通过电子邮件和电话中心订立300多万个顾客合同。它还重视让营销和研究人员深入实地，以便向消费者和零售商在他们自然的环境中进行传播。
- *长期展望*。宝洁花费很多时间仔细分析每一个机会，开发最好的产品，然后尽其所能使产品获得成功。它为品客（Pringles）薯片奋斗了将近10年才使其赢得了市场。近期，宝洁重视消费者的购买力、品牌知名度以及通过电子商务和高频购买商店进行分销，以提高其在发展中国家的市场份额。
- *产品创新*。宝洁是一个活跃的产品创新者，每年斥资20亿美元进行研发，这个数额对于大众消费品企业来说高得惊人。它雇用的理科博士人数比哈佛、伯克利和麻省理工学院加起来还要多，每年申请大约3800项专利。其创新过程的一部分是发展能够提供新的消费者利益的品牌。最近开辟了全新品类的创新包括织物除味喷剂Febreze、帮助在烘干机中干洗衣服的Dryel，以及能够更有效地去除地板或其他硬面上的灰尘、污垢和头发的Swiffer拖把。
- *质量战略*。宝洁设计平均质量以上的产品，并且持续地以对顾客来说重要的方式改进产品，包括汰渍浓缩洗衣粉，帮宝适皮疹卫士（Rash Guard，一种可以治疗和预防尿布疹的纸尿布），以及改良的潘婷、沙宣（Vidal Sassoon）和Pert Plus的二合一洗发香波和护发产品。
- *品牌延伸战略*。宝洁在各个品牌下生产出不同大小和形式的产品。这种战略为它获得了更多的货架空间，并阻止了竞争对手进入以满足未被满足的市场需求。宝洁还用其强势的品牌名称推出新产品，以获得市场对产品的瞬间识别和广告费用的大幅节省。Mr.Clean品牌就从家用清洁剂延伸到了卫生间清洁剂，甚至延伸到了汽车清洗系统。Old Spice将其品牌从男士香水延伸到除体味剂。佳洁士成功地延伸至一个叫做"佳洁士深层洁白牙贴"（Crest Whitestrips）的牙齿美白用品，能够在14天之内去除牙齿表面污垢。
- *多品牌战略*。宝洁在同一个产品品类上推出多个品牌，比如Luvs和帮宝适纸尿布以及欧乐B（Oral-B）和佳洁士牙刷。每个品牌都满足一个不同的顾客需要，并与一个特定的竞争品牌相抗衡。同时，宝洁也避免销售太多的品牌，近年来已经大幅度精简了产品的尺寸、口味和种类，以组建一个更强的品牌组合。
- *传播先锋*。并购吉列之后，宝洁成为了全美最大的广告客户，每年花费23亿多美元，几乎是第二名的通用汽车的两倍。宝洁带头以电视的力量来创造强大的消费者知晓度和偏好。近年来，公司将更多的广告预算转移到了网上营销活动和社会化媒体如Facebook、Twitter和博客上。这些活动有助于在传播中灌输更强的情感诉求，建立更深的消费者联系。
- *强势的销售团队*。宝洁的销售力量被《销售与营销管理》（*Sales & Marketing Management*）杂志列在前25位之一。宝洁成功的一个关键就是其销售力量与零售商，尤其是与沃尔玛之间建立的紧密联系。其服务于零售巨头的150人销售团队与沃尔玛密切合作，以增加进入商场的产品，改善进入过程。
- *生产效率和成本削减*。宝洁作为一个杰出制造企业的名声，与其作为一个卓越的营销企业的美誉相匹配。宝洁花费巨资发展和改善其生产运营，将其成本保持在行业最低水平，使它能降低所销售的一些产品的溢价。
- *品牌管理体系*。宝洁开创了品牌管理体系，规定每个经理负责一个品牌。这个体系被很多竞争对手模仿，但很少像宝洁那么成功。最近，宝洁修改了其总体的管理架构，每个品类由一个品类经理运营，负责其产量和利润。虽然这个新的组织结构并没有替代品牌管

理体系，但它有助于加强在关键的顾客需求和品类竞争上的战略聚焦。

宝洁在过去173年中的成就，源于它成功地将无数有利于它领跑市场的因素协调起来。

问题

1. 宝洁令人印象深刻的品牌组合包含了一些全世界最强势的品牌。在如此多的品类中处于市场领先地位，有哪些挑战和风险？
2. 随着社会化媒体变得越来越重要，观看传统电视广告的人越来越少，宝洁需要做些什么以维持其强大的品牌形象？
3. 你认为宝洁在未来将面临什么风险？

资料来源：Robert Berner, "Detergent Can Be So Much More," *BusinessWeek*, May 1, 2006, pp.66—68; "A Post-Modern Proctoid," *The Economist*, April 15, 2006, p.68; *P&G Fact Sheet* (December 2006); John Galvin, "The World on a String," *Point* (February 2005), pp.13—24; Jack Neff, "P&G Kisses Up to the Boss: Consumers," *Advertising Age*, May 2, 2005, p.18; *www.pg.com*; "The Nielsen Company Issues Top Ten U.S.Lists for 2008," *The Nielsen Company press release*, December 12, 2008。

卓越营销 麦当劳



麦当劳是世界领先的汉堡快餐连锁店，在118个国家拥有3200家餐厅。超过75%的麦当劳餐厅都是通过连锁加盟的形式持有或运营的，这种方式降低了扩张的风险，并确保了与加盟商关系的长期维持。麦当劳每天为5800万人提供服务，并承诺为顾客带来简单、轻松和欢乐的用餐体验。

麦当劳的历史可以追溯到1955年，当时，一个多功能搅拌机的销售人员雷·克罗克（Ray Kroc）从麦克唐纳（McDonald）兄弟手中获得了一家汉堡餐厅的特许经营权，将其取名为“麦当劳”（McDonald's），提供简单的食物，如著名的15美分汉堡。克罗克帮忙设计店铺，以红白相间的两面侧墙和一个金色拱门为特色，吸引当地人注意。10年之后，700家麦当劳餐厅遍布全美各地，而这个品牌也逐渐成为了一个家喻户晓的名字。

在20世纪60和70年代，克罗克带领麦当劳在国内和国际上发展壮大，同时强调质量、服务、清洁和价格的重要性。菜单品种扩充了，加入了巨无霸（Big Mac）、足三两牛肉汉堡（Quarter Pounder）、开心乐园餐（Happy Meal）、麦香鱼（Filet-O-Fish）和早餐品种，如烟肉蛋麦满分（Egg McMuffin）。克罗克很早就知道，他的核心顾客由儿童和家庭构成。因此，他将麦当劳的广告活动聚焦于这些人群。1965年，在其60秒的商业广告中引进了麦当劳叔叔（Ronald McDonald）这一人物形象。很快，其他形象如奶昔大哥（Grimace）、汉堡神偷（Hamburgler）和芝士汉堡市长（Mayor McCheese）开始在麦当劳的广告活动中登台亮相，帮助吸引孩子们走进餐厅，享用简单而美味的食物以及有趣的体验。

也是在这个时候，1974年麦当劳成立了“麦当劳叔叔之家”（Ronald McDonald House），用于帮助白血病患儿。从此，它逐渐扩大成全球性的慈善活动，称作“麦当劳叔叔之家慈善基金”（Ronald McDonald House Charities），通过三个主要的项目努力改善孩子们的生活、健康和福利：麦当劳叔叔之家、麦当劳叔叔之家寄养家庭村（Ronald McDonald Family Room）和麦当劳叔叔之家儿童中心（Ronald McDonald Care Mobile）。

20世纪80年代，麦当劳通过在欧洲、亚洲（菲律宾和马来西亚）增加店铺地点，强势扩张海外市场。然而，这种快速的扩张却导致了90年代和21世纪初的诸多痛苦挣扎。一年内扩张了2000家之多的新餐厅，使得公司迷失了重心和方向。对新员工的培训不够快速有效，所有这些共同导致了顾客服务质量的低下和用餐环境的恶化。新的竞争者突然出现，公司还并购了非汉堡公司Chipotle和Boston Market（最终分别在2006年和2007年出售）。消费者的口味变了，而新产品像比萨、招牌汉堡（Arch Deluxe）和熟食店三明治都没能与消费者建立联系，对现有菜单所做的调整（包括对巨无霸的特殊酱料所做的多种变化）也是一样。麦当劳的首席执行官吉姆·斯金纳（Jim Skinner）解释道：“我们偏离了最重要的事情——以麦当劳的速度和便利提供优质、实惠的热食。”

2003年，麦当劳实施了一个名为“制胜计划”（Plan to Win）的战略。这个延续至今的战略框架帮助麦当劳餐厅重新聚焦于提供更好的、优质的顾客体验，而不是快速和廉价的快餐选择。制胜计划的“剧本”为如何提高公司的5P——人员（people）、产品（product）、促销（promotion）、价格（price）和渠道（place）——提供了一种战略性洞见，但也允许当地餐厅适应不同的环境和文化。比如，麦当劳在英国推出了Bacon Roll早餐

三明治，在法国推出了优质的 M Burger，在中国推出了用鸡蛋、西红柿和胡椒做成的火腿蛋麦香酥。全美各地的价格也有轻微的差异，以更好地反映不同地区的不同口味。

帮助公司扭亏为盈的一些食物上的变化包括：随着牛肉消费的减少，提供更多的鸡肉食物；用瓶装牛奶代替盒装牛奶；在针对麦当劳及其与肥胖症的关系而拍摄的纪录片《超码的我》(Super Size Me）曝光之后，去除了“超大份”(Super Size）的食物选择。麦当劳对健康饮食的趋势作出反应，开始以优质沙拉和苹果切片取代开心乐园餐中的炸薯条以及全是鸡肉的麦乐鸡（McNuggets)。虽然麦当劳的很多健康食物都针对母亲群体并含有溢价，但它同时也针对更低收入人群和青少年推出了一美元菜单。其他一些回应包括提升免下车供餐服务（因为麦当劳 60% 的美国业务都来自免下车订餐）；推出更多的点心选择，更暖色调的漆绘，以及安装平板电视机。初步的结果是令人惊愕的：2003—2006年，股价上涨了 170%。到了 21 世纪头 10 年的后期，销售继续增长，并在 2008 年达到了 235 亿美元的顶峰，使麦当劳成为 2008 年仅有的两个在道琼斯工业平均指数企业名单中股价上涨的公司之一。

2009 年，麦当劳在其优质品牌 Angus 汉堡和麦咖啡（McCafé）产品线的带领下继续繁荣发展；其中麦咖啡以更便宜和有特色的咖啡饮料直接挑战星巴克这样的竞争者。在进行深入的消费者研究之后，麦当劳还发起了一项全球范围内的重新包装行动。新包装旨在达到几个目标，包括让消费者了解麦当劳的健康意识，宣传麦当劳对当地农产品的使用。新包装包括字体加粗的文字和显示真实原料的全彩照片，如炸薯条包装上是土豆图片，汉堡包装上是蔬菜、奶酪和厨具的图片。麦当劳的全球首席营销总监玛丽・狄龙（Mary Dillon）解释说，其目标就是“通过给每个产品讲一个故事来为我们的菜单创造独特的个性”。

这些年来，麦当劳创造了很多成功的营销活动和口号，比如“今天应该放松一下”(You Deserve a Break Today)，“是时候享受麦当劳的美味了”(It's a Good Time for the Great Taste of McDonald's)，以及“食物、家人和欢乐”(Food，Folks，and Fun)。它现在的广告语“我就喜欢”(I'm Lovin'It）似乎正走上正轨，与其他广告活动一起，在经济困难时期帮助公司创造销售纪录和发展壮大。

问题

1. 麦当劳的品牌核心价值是什么？这些年来它们有没有发生改变？
2. 麦当劳在 21 世纪头 10 年后期的经济萧条中表现优秀。随着经济转好，麦当劳应该改变其战略吗？为什么？
3. 你认为，麦当劳在未来将面临什么风险？

资料来源：Andrew Martin, "At McDonald's, the Happiest Meal Is Hot Profits," *New York Times*, January 10, 2009; Janet Adamy, "McDonald's Seeks Way to Keep Sizzling," *Wall Street Journal*, March 10, 2009; Matt Vella, "McDonald's Thinks About the Box," *BusinessWeek*, December 8, 2008; Jessica Wohl, "McDonald's CEO: Tough Economy, but Some 'Thawing,' " *Reuters*, April 17, 2009; "McDonald's Rolls Out New Generation of Global Packaging," *McDonald's* press release, October 28, 2008。



第10章
品牌定位

Chapter 10 Crafting the Brand Positioning

本章我们将讨论以下问题:

- 公司怎样才能在市场上推出并建立一个有效的定位?
- 营销人员如何识别和分析竞争?
- 品牌怎样被成功地差异化?
- 小企业的定位和品牌化有何区别?

通过独特的设计和让人无法拒绝的产品理念,Method Products在过去刻板乏味的清洁用品市场找到了独一无二的定位。







没有一家公司会因为模仿其他公司的产品和服务而获得成功。作为战略品牌管理过程的一部分，每个供应物在目标市场消费者心目中，必须代表合适的那类事物。尽管要在一个已经建立的市场上成功地定位一个新产品似乎是困难的，但清洁用品生产商 Method Products 表明这并非不可能。

Method Products 是埃里克·赖安（Eric Ryan）和亚当·劳里（Adam Lowry）一起创建的，他俩以前是高中同学。该公司早在 2006 年被 *Inc.* 杂志提名为是美国增长速度排名第七的公司。该公司首先意识到尽管清洁和日用产品是一个巨大的品类，占据超市的整个货架甚至还不止，但它却非常单调。赖安和劳里设计了一个雅致整洁的碟形肥皂液容器，这个容器有一个功能优势——瓶子的形状像是一个棋子，被制作成让肥皂液可以从底部流出，因而使用者不需要将它翻过来。这款具有舒适香味的标志性产品出自获奖的工业设计师凯瑞姆·瑞席（Karim Rashid）之手。“清洁用品产业很落后，很多产品用的是 20 世纪 50 年代的语言，”瑞席说，“它们是图形、过多的信息和复杂难看的形式的杂乱堆砌。”

通过创立一条与所在品类完全不同的，有着明亮色彩和雅致设计的无毒、可生物降解的家用清洁用品线，Method Products 的年收入以非凡的增长速度突破了 1 亿美元大关。打开市场的关键来自将其产品放入 Target 零售店，Target 以与著名设计师合作推出价格不高的引人注目的产品而知名。因为在广告上的预算有限，Method Products 相信其引人注目的包装和创新产品必须努力表达品牌定位。然而，Method Products 现在面临的挑战是，创造设计之外的差异点以避免模仿者侵蚀公司的声望。Method Products 现在对投资绿色产品越来越感兴趣，强调其无毒、无污染的成分。[1]

从 Method Products 的成功可以看出，一家公司可以通过在市场上创造独特定位而获益。创造一个有竞争力的、差异化显著的品牌定位需要敏锐地了解消费者需要、公司能力和竞争行动。同时，它需要训练有素而又富有创造性的思维。在本章，我们将概括地描述营销人员可以采取怎样的步骤实现最强大的品牌定位。

开发和建立品牌定位

所有的营销战略都建立在 STP——市场细分（segmentation）、目标市场选择（targeting）和定位（positioning）的基础上。一家公司在市场中发现不同的需要和群体，将自己能够提供最佳服务的细分市场确定为目标市场，然后定位它的供应物，使得目标市场认知到公司独特的产品和形象。

定位是设计公司的产品和形象以在目标顾客心目中占据一个独特位置的行动。[2] 目的是要将品牌留在消费者的心目中，以实现公司的潜在利益最大化。一个好的品牌定位能够通过阐明品牌精髓，指出能帮助消费者达成的目标，并展示将如何以独特的方法实现，来帮助指导营销战略。组织中的每个人都应该理解品牌定位，以此作为决策的依据。

《娱乐周刊》

当出版人斯科特·多纳顿（Scott Donaton）接手《娱乐周刊》（*Entertainment Weekly*）时对杂志进行了重新定位，从名人生活方式转到更直接地专注于娱乐本身，以及银幕、杂志页面或 CD 上真实出现的内容。“每个事件、销售项目和市场营销都以此标准进行筛选，以实现我们的目标：保持和强化那些对于‘你是谁’来说真实的东西；去掉那些不真实的东西；创造也许可以更好地表达‘你是谁’的伟大的创新作品。”分外之事是纽约 Elaine's 饭店举行的炫目的年度奥斯卡派对；分内之事是在好莱坞 ArcLight 剧场举行的为期一周的学院奖活动——展示所有入围最佳电影提名的影片，并且与提名最佳编剧的剧作家们召开专题讨论会。[3]



新的市场定位指导《娱乐周刊》的所有活动。

一个好的定位既“立足于现在”，又“放眼于未来”。它需要有抱负，这样品牌才有成长和改进的空间。基于当前市场状况的定位不够面向未来，但同时定位不能脱离现实以至于根本无法实现。定位的真正诀窍是在品牌现在是什么与可以是什么之间取得正确的平衡。

定位的结果就是成功地创立**以顾客为基础的价值主张**，即为什么目标市场顾客应该购买产品的一个令人信服的理由。表10.1呈现了三家公司——裴顿世家（Perdue）、沃尔沃和达美乐——在既定的目标顾客、利益和价格下，如何定义它们的价值主张。[4]

定位要求定义和传达品牌与其竞争者之间的相似点和差异点。特别地，定位的决策需要：（1）通过识别目标市场和相关竞争状况确定参考框架；（2）在参考框架下识别品牌联想的最佳的共同点和差异点；（3）创建品牌真言来概括品牌定位和精髓。

确定一个竞争性参考框架

竞争性参考框架（competitive frame of reference）定义了一个品牌与哪些其他品牌竞争，因而哪些品牌应该作为竞争分析的焦点。竞争性参考框架的决策与目标市场决策密切相关。选择某类消费者作为目标市场的决定，能够界定竞争的性质，这或是因为某些公司在过去已经决定要以这个细分市场为目标（或者计划将来这样做），或是因为该细分市场中的消费者在他们的购买决策中已经开始留意特定的产品或品牌。

识别竞争者

对于品牌定位，定义竞争性参考框架的一个好的起点是确定**品类成员**（category membership）——品牌与之竞争的产品或产品集合，以及功能与之相近的替代品。识别竞争者看起来是非常简单的工作。百事可乐知道可口可乐的Dasani瓶装水是其Aquafina品牌的竞争对手；花旗知道美国银行是其主要的银行竞争对手；PetSmart.com知道其在线宠物食物零售的主要竞争对手是Petco.com。

然而，一家公司当前的和潜在的竞争对手范围实际要广得多。对于一个进入新市场并具有增长意图的品牌，也许一个更宽广或者甚至可能更有抱负的竞争框架才能够反映可能的未来竞争者。与当前的竞争对手相比，公司更有可能被新出现的竞争对手或者新技术所伤害。

- 在花费数十亿美元建立它们的网络系统之后，手机运营商AT&T、Verizon Wireless及Sprint面临着因为市场的许多变化而引起的新的竞争威胁：Skype和Wi-Fi热点的增长、由城市建立的市政Wi-Fi网络、可以切换网络的双模式手机，以及为UHF广播开放的原

表10.1 价值主张举例

公司及产品	目标顾客	关键价值	价格	价值主张
裴顿世家（鸡肉）	注重质量的鸡肉消费者	鲜嫩	10%溢价	用中等溢价买到更鲜嫩的金牌鸡肉
沃尔沃（旅行车）	注重安全的高消费家庭	耐用和安全	20%溢价	您的家庭可以驾驶的最安全和耐用的旅行车
达美乐（比萨）	喜爱比萨而图方便的顾客	递送速度和品质	15%溢价	好的热比萨，快速送到家，价格适中



充饥能量条市场细化成了多个子类，其中的每一个都面向身处不同情境的不同人群。

先模拟信号使用的700兆赫频段。[5]

- PowerBar创立的充饥能量条市场，最终被分割成很多子类，一些指向特定细分市场（例如面向女性顾客的Luna充饥条），一些具备特定属性的（例如高蛋白质的Balance和低热量的Pria）。每一种代表了一个与原初的充饥能量条潜在不相关的子类。[6]

公司需要以最可能有优势的方式确定竞争框架。例如在英国，汽车协会（Automobile Association）定位自身为第四大“紧急服务”——与警局、消防和救护并列——传达更大的可信度和紧迫性。请考虑下面Bertolli所采用的竞争框架。[7]

Bertolli

联合利华的Bertolli是一条冷冻意大利食品线，在最近的经济衰退中其销售额经历了10%的稳定增长，这部分归因于其聪明地定位为“你可以在家吃到的与餐馆质量相同的食物”。通过将有“挑剔口味”的男女作为目标市场，Bertolli千劲十足地创造了一连串高质量的新菜肴来留住感兴趣的目标顾客。在其品牌营销中，Bertolli谨慎地选择那些“适合一个精致餐点品牌而非一个冷冻食物品牌”的渠道。通过“Bertolli让您晚上在家用餐”（Spend a Night In with Bertolli）的宣传语，Bertolli品牌已经在艾美奖和金球奖（Golden Globe）颁奖电视节目中做广告，以及在曼哈顿举办名厨宴。

我们可以从行业和市场两个角度来研究竞争。[8] **行业**（industry）是由一群提供同一产品或同一类别产品的公司所组成，这些产品具有密切的替代关系。营销人员根据销售者的数量，产品差异化的程度，进入、流动以及退出壁垒的有无，成本结构，垂直整合的程度以及全球化程度来对行业进行分类。

依据市场观点，我们把**竞争者**（competitors）定义为满足相同的顾客需要的公司。例如，一位购买文字处理程序软件包的顾客，实际想要的是“书写能力”——这种需要同样可以通过铅笔、钢笔和打字机来满足。营销人员必须克服“营销短视”，不能再用传统的品类和行业术语来定义竞争。[9] 可口可乐就是因为专注于软饮料，而无视咖啡吧和鲜果吧的市场，最终对其软饮料业务造成重大冲击。

相比于将竞争定义仅局限于产品类别的做法，从市场角度出发的竞争概念揭示了更广泛的实际和潜在竞争者群体。雷波特（Jeffrey F. Rayport）和贾沃斯基（Bernard J. Jaworski）建议，通过描绘购买者获得和使用产品的步骤来勾画公司的直接或间接竞争者的轮廓。这种分析方法突出了公司所面临的机会和挑战。[10] “营销洞见：通过价值创新实现高成长”描述了公司如何在打入新市场的同时使竞争减到最小。

分析竞争者 第2章描述了如何执行一个包括竞争分析的SWOT分析。一家公司需要收集每个竞争对手实际的和感知到的优势和劣势方面的信息。表10.2显示了某公司的一项顾客调查结果，顾客对该公司的三个竞争对手A、B、C的五大关键属性进行评级。其中竞争者A非常有名，其高质量产品和良好的销售团队在消费者中很有口碑，但是产品可得性和技术支持两方面比较差；竞争者B在产品可得性和销售团队方面获得一致好评；竞争者C的多数产品属性评价都是“一般”甚至“较差”。调查结果表明，该公司可以针对产品可得性和技术支持两方面向竞争者A展开重点攻击；可以从各个角度与竞争者C展开交锋；但是应避免与B展开正面竞争，因为B没有明显的劣势。作为用于市场定位的竞争分析的一部分，公司同时应该查明其主要竞争对手的策略和目标。[11]

营销洞见 通过价值创新实现高成长

欧洲工商管理学院（INSEAD）教授金伟灿（W.Chan Kim）和勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）认为，现在太多的公司都陷入了“红海思维”——基于价格、质量或两者兼有的不断改进，与竞争者斗得头破血流。他们提倡以“蓝海思维”取代之：制造无直接竞争者的产品或服务。他们相信，与竞争者在传统市场范围内与人竞争，管理者不如跳出常规边界，寻找代表真正价值创新的新市场定位。

作者以比利时电影院线运营商Bert Claeys为例，它推出拥有25块银幕、7600个座位的Kinepolis超大电影城。尽管行业萧条，但是Kinepolis生意却依然红火，这主要因其独特的特色组合：充足、安全和免费的停车泊位，大银幕、高水准音响和放映设备，宽敞、舒适、超大型的座位，以及无障碍视线。通过巧妙的规划和规模经济，Bert Claeys以低成本创建了独特的Kinepolis影院体验。

这是典型的蓝海思维——设计创新业务来积极影响公司的成本结构和对消费者的价值主张。成本的节约源自消除了或减少了影响传统行业竞争的因素；对消费者的价值来自推出了行业内从未提供过的新因素。久而久之，成本更大地降低，价值变得更大，带来更高的销售量，产生规模经济。

其他非常规的蓝海思维的例子包括：

- 卡拉威（Callaway Golf）设计了Big Bertha——一种杆头和有效击球范围都扩大的高尔夫球杆，帮助那些击球难以对准的高尔夫球手避免尴尬。
- NetJets通过共享产权的方式，解决了如何为庞大的顾客群体提供私人飞机搭乘服务的难题。
- 太阳马戏团（Cirque du Soleil）通过消除高成本因素（如动物），增强剧场体验，将马戏团创新为一个更高的娱乐形式。

金伟灿和莫博涅建议营销人员在进行蓝海思维和价值创新时，回答以下四个关键问题：

1. 在我们所处的行业中，哪些想当然的因素应该被消除?
2. 哪些因素应该下降至行业平均水平之下?
3. 哪些因素应该提升至行业平均水平之上?
4. 哪些这个行业从未提供过的因素应该创造出来?

他们强调，绝大部分成功的蓝海思维运用者都充分利用了全部三大价值创造平台：有形产品，包括维护、顾客服务、担保及对分销商和零售商培训在内的服务，以及支付，即渠道和物流。

资料来源：W.Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue-Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005); W.Chan Kim and Renée Mauborgne, “Creating New Market Space,” *Harvard Business Review*, January-February 1999; W.Chan Kim and Renée Mauborgne, “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth,” *Harvard Business Review*, January-February 1997。

公司一旦确定了主要的竞争者及其战略，它必须追问：每个竞争者在市场中寻求什么？是什么驱动了竞争者的行为？竞争者的目标是受许多因素影响而形成的，包括公司规模、历史、管理现况和财务状况。如果竞争者是一家大公司的事业部，那么了解其母公司经营它的目标是追求成长、利润还是收获现金流就非常重要。[12]

最后，基于所有这些分析，营销人员必须正式界定竞争性参考框架来指导定位。在一个几乎没有短期变化的稳定市场中，也许相当容易界定一个、两个甚至三个主要竞争者。在竞争以多种形式存在的动态品类中可能出现多个参考框架，接下来将讨论该问题。

表 10.2 顾客对竞争者关键成功因素的评级

	知晓度	产品质量	产品可得性	技术支持	销售团队
竞争者 A	E	E	P	P	G
竞争者 B	G	G	E	G	E
竞争者 C	F	P	G	F	F

注：E= 优秀（excellent）；G= 良好（good）；F= 一般（fair）；P= 差（poor）。

识别最佳差异点和共同点

一旦营销人员通过定义顾客目标市场和竞争的性质，而确立了定位的竞争性参考框架，他们就能定义合适的差异点／共同点联想。[13]

差异点 **差异点**（points-of-difference，简称 PODs）是消费者强烈地联想到的品牌属性或利益，消费者给予正面评价，并相信不能同样程度地从竞争品牌中找到这样的品牌属性或利益。那些形成差异点的联想实际上可以建立在任何类型的属性或者利益之上。强势品牌可能有多个差异点。例子有苹果（设计、容易使用和反叛态度）、耐克（性能、创新技术和胜利），以及美国西南航空（价格、可靠和有趣的个性）。创建强大的、令人喜爱的、独特的联想确实是个挑战，但在竞争性品牌定位中这是必不可少的。

判断一个品牌联想是否真正具有差异点功能有三个标准——合意度、可传达性和区分度。一些主要考虑如下。

- *来自消费者的意愿*。消费者必须将品牌联想视为是与他们个人相关的。新加坡 Westin Stamford 酒店宣传自己是世界上最高的酒店，但实际上酒店的高度对许多旅客来说并不重要。消费者必须就为什么品牌能够传达一种期望的利益得到一个令人信服的理由。激浪声称自己比其他软饮料更能提高人的精力，支撑点是它含有更高的可卡因。香奈儿 5 号香水可能会声称自己是法国香水中的优雅典范，支撑点是香奈儿和高级女式时装之间的长久联系。用来证明的东西也可以是已申请专利的、品牌化的成分，如妮维雅抗皱霜含有 Q10 辅酶，或者含有 Hawafena 滋润成分的伊卡璐草本精华（Herbal Essences）护发素。
- *来自公司的可传达性*。公司必须具备内部资源和投入，以可行并有利可图地创造和维持顾客心目中的品牌联想。产品设计和营销内容必须支持期望的联想。传达这种期望的联想需要产品本身的真正改变，还是仅需要消费者对这种产品或品牌看法的感知转变？后者通常更加容易。通用汽车不得不努力克服公众对凯迪拉克的感知——“它不是年轻的、当代的品牌”，于是启用了大胆的设计和现代的形象。理想的品牌联想是先发制人、能攻能守、无懈可击的。市场领导者 ADM 农产品、Visa 金融和 SAP 软件以其可证明的产品或服务表现来维持其定位，而市场领导者 Fendi、Prada 和爱马仕（Hermès）以其时尚建立定位，这就受市场变化无常的时趣影响。因此，对于定位的维持，前者通常会比后者更容易。
- *与竞争者的区分度*。最后，消费者必须看到品牌联想应是与众不同的，并且应优越于相关竞争者。Splenda 善品糖在 2003 年赶上了 Equal 和 Sweet'N low，成为该品类的领导者，它作为没有任何相关的缺点的地道纯正的蔗糖素对自己进行差异化。[14]

与产品或服务联结的任何属性或利益只要足够合意、可传达和有区分性，都可以作为一个品牌的差异点。然而，为了发挥真正差异点的功能，品牌必须证明在一个属性或利益上具有明显的优越性。消费者必须确信路易威登有最新潮的手提包，劲量是最耐久的电池，富达国际投资（Fidelity Investments）提供最好的财务建议和规划。

共同点 **共同点**（points-of-parity，简称 POPs）是那些对品牌来说并非独特，实际上可能与其他品牌共享的一些属性或利益联想。[15] 这些联想的类型有两种基本形式：品类联想和竞争性联想。

品类共同点（category points-of-parity）是那些被消费者认为在特定的产品或服务品类中成为合格且可信的提供物所不可缺少的联想。换句话说，它们是品牌选择的必要而非充分条件。如一家旅行社必须能够进行机票和旅馆预订，提供旅行套餐的建议并有多种票价支付及送票选择，否则消费者不会承认这是一家真正的旅行社。品类共同点随科技进步、法律发展或消费者趋势变化而不断变化，但是它们是玩营销游戏的

“入场费”（green fees，或译“果岭费”）。

竞争性共同点（competitive points-of-parity）是那些被设计用来抵消竞争对手差异点的联想。一个竞争性共同点可能需要或者（1）抵消竞争者的感知差异点，或者（2）以其自身差异点抵消该品牌的一个感知弱点。后面一种情况是考虑到，当顾客感到一个品牌在某一方面（如使用方便）表现良好时，它一定在其他方面（如拥有先进的特征）表现不好。这点我们将在本章后面部分更详细地讨论。

发现主要的竞争性共同点的一个好方法是对竞争者的定位进行角色扮演，并且推测他们想要的差异点。竞争者的差异点会反过来暗示品牌的共同点。有关消费者在作购物决策时进行的权衡的消费者研究也可以提供一些信息。

无论感知到的是怎样的弱点，如果在消费者的眼中，一个品牌在某些劣势领域能与竞争者“打成平手”，而在其他领域具有优势，那么这个品牌应该是强势的——可能处于无懈可击的竞争性地位。参考 Miller Lite 啤酒——北美第一家主要淡啤的引入战略。[16]

Miller Lite

Miller Lite 啤酒最初的广告战略有两个目标——通过陈述“口感上佳”，保证与品类中重要竞争对手的共同性；同时创建差异点：它的卡路里含量比普通啤酒少 1/3，因此“不胀肚子”。但共同点和差异点存在某种程度的冲突——这并不鲜见——因为消费者倾向于把卡路里和味道等同起来。为了解决这个潜在的阻碍，Miller Lite 聘请了可靠的代言人——一群颇受欢迎的退役职业运动员，这些人肯定不会喝味道不好的啤酒。退役运动员们幽默地讨论啤酒的两个优点——“口感上佳”和“不胀肚子”——哪一个能更好地描述该啤酒。这个广告以一个漂亮的口号结尾——“满足你关于啤酒的所有想象，除了不胀肚子。”（Everything You've Always Wanted in a Beer ... and Less）

共同点对照差异点　一个供应物要在一个特定的属性或利益上获得共同点，需要足够多的消费者相信品牌在该维度上“足够好”。共同点有一个容忍或者接受的区域或者范围。品牌并不需要刻板地被看作与竞争者一样，但是消费者必须感觉到该品牌确实在那种特定的属性和利益上做得足够好。如果确实如此的话，那么消费者会愿意将他们评价和决定的基础建立在其他更有利于该品牌的潜在因素上。一般来说，淡啤不会像味浓的啤酒那样好喝，但是为了有效地竞争，它的味道需要接近于味浓的啤酒。

通常，定位更关键的是实现共同点而非差异点。

Visa与美国运通的较量

在信用卡品类中，Visa 的差异点是它的适用范围最广，强调了品类的主要利益——便利性。另一方面，美国运通通过强调美国运通信用卡的身份象征，建立了它的品牌资产。在建立了它们的差异点后，两个品牌的竞争现在集中于建立共同点，以削弱对方的优势。Visa 提供黄金卡和白金卡来增强品牌的声望，配以广告“你想去哪里，Visa 就在哪里”（It's Everywhere You Want to Be），显示只接受 Visa 卡的令人向往的旅游和休闲场所，来加强它的专有性和认可度。美国运通则大量增加接受它的商户数量，创造其他的价值增值，同时通过广告展现诸如杰瑞·宋飞（Jerry Seinfeld）、罗伯特·德尼罗（Robert De Niro）、蒂娜·菲（Tina Fey）、艾伦·德杰尼勒斯（Ellen DeGeneres）和碧昂丝（Beyoncé）等名人来强化它的威望。

基于认可度，Visa 建立了与美国运通相对照的差异点。

多个参考框架 如果竞争扩大或者公司计划延伸到新的品类，识别多于一个实际的或潜在的竞争性参考框架对一个品牌来说并不鲜见。例如，星巴克可以定义非常不同的几组竞争者，从而提出可能的不同差异点和共同点。

1. **快餐店和便利店（麦当劳和唐恩都乐）**。预期的差异点可能是质量、形象、体验和多样性；预期的共同点可能是方便和价值。
2. **供家庭消费的超市品牌（Folgers 和雀巢）**。预期的差异点可能是质量、形象、体验、多样性和新鲜；预期的共同点可能是方便和价值。
3. **当地的咖啡馆**。预期的差异点可能方便和服务质量；预期的共同点可能是质量、多样性、价格和社区。

要注意的是星巴克的某些潜在共同点和差异点是面向所有竞争者的，而另一些则是针对某个特定竞争者才提出的。

星巴克在咖啡市场近年来遭遇了来自麦当劳和唐恩都乐的有力竞争。



在这种情况下，营销人员需要决定做什么。多个参考框架有两个主要选择。一个选择是首先针对每一类型或层次的竞争者确定最好的可能定位，然后看看是否可以创建一个足够强健的定位组合，来有效应对所有竞争者。然而，如果竞争过于多样化，可能必须确定优先考虑的竞争者，然后选择最重要的一组竞争者作为竞争框架。一个关键的考虑因素是不要试图为所有人提供所有东西——那样会导致通常无效的非驴非马的定位。

最后，如果在不同品类或子品类中有很多竞争者，一种可能有用的方法是在品类层次上为所有相关品类确立定位（对于星巴克而言的“快餐店”或“超市里的带回家的咖啡”），或者参照每个品类中的典型企业来定位（对于星巴克而言的“麦当劳”或“雀巢”）。

跨式定位 有时候，一个公司能够用一组差异点和共同点横跨两个竞争参考框架。在这些案例中，某一品类的差异点变成了另一品类的共同点，反之亦然。赛百味快餐馆被定位为提供健康、好口味的三明治。这一定位允许该品牌与诸如麦当劳和汉堡王这样的快餐店在口味上建立共同点，在健康上建立差异点；同时与健康食物餐馆和咖啡馆在健康上建立共同点，在口味上建立差异点。跨式定位（straddle positioning）可以使得品牌扩大它们的市场覆盖率和潜在的顾客基础。跨式定位的另一个例子是宝马。

宝　马

在 20 世纪 80 年代早期，宝马首次在美国市场刮起一股强劲的竞争之风，它是唯一一个同时定位于豪华和高性能的汽车品牌。当时，消费者看到的美国豪华车缺乏高性能，而高性能的车却不豪华。依赖于德国传承的汽车设计，加上其他精心构思的营销方案，宝马同时做到：（1）对于高性能车来说，具有豪华这个差异点，以及高性能这个共同点；（2）对豪华车来说，具有高性能这个差异点，以及豪华这个共同点。它富有智慧的广告语“终极座驾”有效地抓住了新开辟的伞形品类——豪华型高性能汽车。

作为一种调和潜在的冲突性顾客目标的做法，以及创建“双料最佳”的解决方案，骑

墙式定位常常是有吸引力的。但是它也有一些额外负担。如果共同点和差异点对于两个品类都是不可信的，那么该品牌在任一品类都不会被认可。许多早期的掌上电脑没有成功地横跨于寻呼机和笔记本电脑品类，就是这种风险的活生生的例子。

选择差异点和共同点

营销人员在选择那些构成其品牌定位的共同点和差异点时通常聚焦于品牌利益。品牌属性通常扮演配角，为一个品牌为何可以可靠地宣称它具有某些利益提供“相信的理由”或者“证据点”。例如，多芬香皂的营销人员可以讲述，它含有1/4洁肤乳的属性如何独特地产生了可以使皮肤更加柔软的利益。消费者往往对利益和他们从一个产品中可以真正得到的东西更感兴趣。多重属性可能支持某个特定利益，而且它们会随着时间改变。

对于选择特定的利益作为共同点和差异点来定位品牌，感知地图也许是有用的。**感知地图**（perceptual maps）是消费者感知和偏好的视觉表征。它们提供了市场状况的定量描述以及消费者根据不同维度看待不同产品、服务和品牌的方式。通过将品牌感知与消费者偏好在同一张图上展示，营销人员可以揭示“漏洞”或“空缺”，这暗示了没有被满足的消费者需要和营销机会。

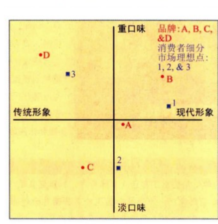
例如，图10.1（a）展示了一个饮料品类的假想的感知地图。A、B、C、D四个品牌在消费者如何看待它们的口味概况（淡味相对于重口味），以及个性和形象（传统的相对于现代的）方面存在差异。感知地图同时也显示了三个细分市场（1、2和3）的理想点“分布”。理想点代表每一细分市场口味和形象的最偏好（理想）组合。

细分市场3中的消费者喜欢有重口味和传统形象的饮料。品牌D很好地定位于这个细分市场，因为它在市场中与这两个利益都强烈地联系在一起。考虑到在任何地方都没有一个竞争者接近，我们可以预料品牌D会吸引细分市场3中的很多消费者。

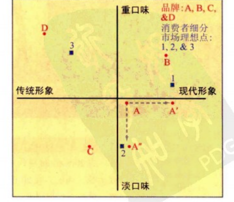
另一方面，品牌A看上去在口味和形象上都更适中。不幸的是，似乎没有细分市场真正渴望这种适中。品牌B和品牌C分别更好地定位于细分市场1和2。

- 通过使形象变得更加现代，品牌A可以移向A′去获得细分市场1中的消费者，与品牌B实现形象上的共同点并保持其在口味上的差异点。
- 通过将其口味变得更加清淡，品牌A可以移向A″去获得细分市场2中的消费者，与品牌C实现口味上的共同点并保持其在形象上的差异点。

图 10.1
假想的饮料感知地图



（a）当前感知



（b）A品牌可能的重新定位

决定在A′或A″中，哪种重新定位更加有保证，需要对一组因素进行详细的消费者和竞争分析——包括资源、能力以及竞争公司的可能意图——以选择有利可图的市场。

品牌真言

为了进一步聚焦于品牌定位意图，聚焦于公司希望消费者思考该品牌的方式，界定一个品牌真言常常是有用的。[17] **品牌真言**（Brand Mantra）是对品牌核心与灵魂的清晰阐述，并且与诸如“品牌精髓”和“核心品牌承诺”等其他品牌概念密切相关。品牌真言是三至五个词的短语，它抓住了品牌定位最核心的精髓或精神。品牌真言的目的是为了确保组织内的所有员工以及所有的外部营销伙伴，都能够理解该品牌想要向消费者表达的最根本性的东西，因而能让他们相应地调整他们的行动。

品牌真言是强有力的手段。它们可以为在品牌下引进什么产品、开展什么广告战役以及在哪里和如何销售品牌提供指导。然而，它们的影响可以延伸至这些战术性的考虑之外。品牌真言甚至可能指导那些看上去最不相关的或者平常的决策，例如接待区域的外观和接电话的方式。在效果上，它们创立了一个心理过滤器，筛选出不适合品牌的任何类型的营销活动或行动，这些活动或行动可能会让顾客对某一品牌的印象产生负面影响。

品牌真言必须简略地传递品牌是什么和不是什么。什么是一个好的品牌真言？麦当劳“食物、家人和欢乐”的品牌哲学抓住了它的品牌精髓和核心品牌承诺。两个高调且成功的例子——耐克和迪士尼——展示了精心设计的品牌真言的力量和效用。

耐 克

耐克凭其创新的产品设计、顶级运动员代言、获奖广告、竞争欲望以及叛逆的态度，拥有丰富的消费者联想集合。在内部，耐克营销人员采用七字真言“真正的竞技表现”（authentic athletic performance）来指导他们的营销努力。这样，在耐克眼里，它整个营销项目——它的产品以及这些产品如何被销售——必须反映这些核心品牌价值。多年以来，耐克已经拓展其品牌意义，从“跑鞋”到“运动鞋”到“运动鞋和运动服”再到“与运动有关的所有东西（包括器材）”。但是前行路上的每一步，都受其品牌真言“真正的竞技表现”指导。例如，当耐克推出其成功的服装线时，产品所克服的一个重要障碍是：通过在材料、裁剪或设计上做得足够创新而使顶级运动员真正获益。与此同时，公司小心避免在那些不符合品牌真言的产品上使用耐克的名字（例如休闲的“棕色”鞋）。



耐克的品牌真言“真正的竞技表现”指导它生产哪种类型的产品，以及雇用哪些运动员作为代言人。

迪士尼

在20世纪80年代中期，迪士尼提出了自己的品牌真言，以回应其通过特许经营和产品开发实现的惊人成长。在20世纪80年代晚期，迪士尼开始担心它的某些角色形象，例如米老鼠和唐老鸭，被不合适地使用，而曝光过度。这些人物出现在如此多的产品上，并以如此多的方式出售，以至于在某些情况下，很难分辨买卖背后的初始理由是什么。再者，因为这些形象在市场上的广泛曝



迪士尼"有趣的家庭娱乐"的品牌真言就如护栏，令其营销活动不至脱轨。

光，很多消费者开始感到迪士尼过度使用了它的名字。迪士尼采用快速行动来确保所有第三方产品和服务都传递一个一致的形象——强化它的主要品牌联想。为了易于监管，迪士尼采用了"有趣的家庭娱乐"(fun family entertainment)的内在品牌真言作为对预期风险的掩护。那些与品牌真言不一致的机会——不管多么具有吸引力——都被拒绝。

设计品牌真言 设计品牌真言时头脑中要有内在目的。品牌口号是内在目的为了富有创意地吸引消费者的一个外在表达转换。尽管耐克的内在真言是"真正的竞技表现"，其外在口号是"放胆做"。下面是有关品牌真言的三个重要标准。

- **传达**（communicate）。一个好的品牌真言应该界定品牌的业务类别，设定品牌的边界。它同时也应该清晰地阐明品牌的独特之处。
- **简练**（simplify）。一个有效的品牌真言应该容易记忆。为了达此目的，品牌真言应该在意义上简短、干脆和生动。
- **激励**（inspire）。理想地，一个品牌真言也应该主张一种立场，使之对尽可能多的员工本人具有意义和相关性。

品牌真言通常围绕品牌的差异点进行设计，也即该品牌独特的地方。品牌定位的其他方面——尤其是品牌的共同点——也许也是重要的，可以通过其他的方式进行强化。

对于面临快速成长的品牌，界定该品牌想要竞争的产品或利益空间是有帮助的，就像耐克的"竞技表现"和迪士尼的"家庭娱乐"所做的那样。用来描述产品或服务的性质（或者品牌提供的体验或利益类型）的语言，对于识别合适的延伸品类是十分关键的。对于稳定的、延伸到不同品类的可能性更小的品牌，其品牌真言可能应该更多地聚焦于差异点。

品牌真言的力量和有用性来源于它们集合而成的意义。其他品牌可能在那些组成品牌真言的一个或几个品牌联想上表现强劲。要使品牌真言有效，应该不能让其他品牌在所有维度上都表现出众。耐克和迪士尼成功的秘诀部分是因为多年来都没有竞争者能够真正实现它们的品牌真言所暗示的联合承诺。

建立品牌定位

一旦决定了品牌定位战略，营销人员应该将其传达给组织内的每个人，这样它可以指导他们的语言和行动。一个有用的做法是品牌定位靶盘图。为品牌建构一个靶盘可以确保在其发展过程中不会漏掉任何一个步骤。"营销备忘：建构一个品牌定位的靶盘"概括了营销人员正式表达品牌定位的一种方法。

在市场上建立品牌定位，需要消费者理解该品牌提供什么，以及是什么使之成为一个占优的竞争性选择。要做到这些，消费者需要理解该品牌在哪个或哪些品类中竞争，以及它相对于那些竞争者的共同点和差异点。

品类成员身份在某些情况下也许是显而易见的。目标顾客意识到美宝莲是化妆品中的领导品牌，Cheerios是麦片的领导品牌，埃森哲是一家领导性的咨询公司，等等。不管怎样，营销人员通常会告知消费者该品牌属于哪个品类。最明显的情形大概是在推出新产品时，特别是当品类识别本身并不是特别明显的时候。

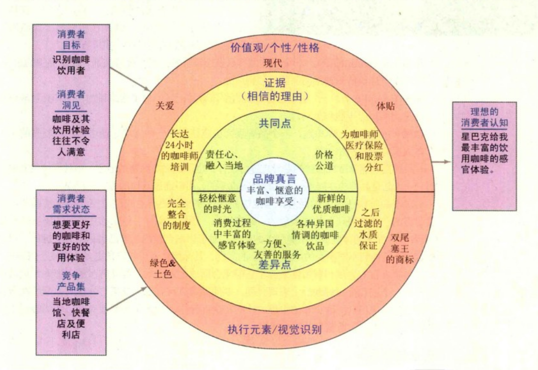
对高科技产品来说，品类归属可能是个特殊的问题。当GO公司在20世纪90年代初开发

营销备忘 建构一个品牌定位的靶盘

品牌靶盘为提高组织中每个人对品牌定位的理解提供了内容和背景。这里我们用一个假想的星巴克例子作为图解，介绍一个品牌靶盘都包括哪些部分。

最里边的两个圈是靶盘的中心——主要的共同点和差异点，以及品牌真言。接下来的外面一圈是证据或者相信的理由——为共同点和差异点提供事实性的或论证支撑的属性或利益。最后，外圈包括其他两个有用的品牌概念：(1) 品牌价值观、个性或性格——帮助建立语言的调性及品牌行动的无形联想；(2) 执行元素和视觉识别——影响品牌如何被看待的更有形的成分。

靶盘外的三个方框提供了有用的背景和解释。在左侧，两个方框强调了定位分析的某些输入信息：一个方框包括消费者目标群体和有关消费者态度或行为的主要洞见，这些会显著影响实际的定位；另外一个方框提供了有关该品牌试图满足的主要消费者需要以及这些需要所暗示的竞争产品或品牌的竞争信息。在靶盘的右侧，一个方框提供了定位分析的结果输出"概观"——如果品牌定位努力获得成功，将会产生的理想的消费者认知。



第一台笔输式平板电脑时，分析家和媒体对这个概念反应热烈，但是消费者却兴趣平平。GO最终被AT&T收购，并入AT&T笔输式计算机市场的一个子公司，最终于1994年停业。[18]

有时候存在这样的情形，消费者知道一个品牌的品类归属，但可能并不相信该品牌是此品类的有效成员。例如，消费者可能听说过惠普生产数码相机，但是他们并不确定惠普的相机是否与索尼、奥林巴斯、柯达和尼康属于同一个等级。在这个例子中，惠普可能就会发现强化其品类成员身份是有用的。

品牌有时候隶属于它们并没有成员归属关系的品类。这是突出品牌差异点的一个办法，只要消费者知道该品牌实际所属的品类就行了。DiGiorno的冷冻比萨采用了这样一种定位战略——营销人员并没有将其列入冷冻比萨品类，而是将其定位于外卖比萨品类，



DiGiorno 明智地将自己定位为外卖比萨的一个方便、美味的替代品。

并用广告宣称："不是外卖，是 DiGiorno！"（It's Not Delivery. It's DiGiorno！）

然而，使用这种方法非常重要的一点是不要陷于不同品类之间非驴非马的境地。消费者应该知道这个品牌代表什么，而不仅仅知道它不是什么。柯尼卡 e-mini M 数码相机和 MP3 播放器在营销时突出的是其"四合一娱乐方案"。但它在每个产品用途中遭遇功能性缺陷，最终在市场中失去了活力。[19]

定位最典型的方法是在确定其差异点前，告知消费者品牌的品类归属。消费者在确定该品牌是否在竞争品牌中占有优势之前，他想必需要知道产品是什么，以及它有何功能。对新产品来说，最初的广告通常集中于创建品牌知晓度，后续的广告则以建立品牌形象为目标。

传达品类归属 传达品牌的品类归属主要有三种方法：

1. **宣传品类利益**——为了再次让消费者相信，品牌能够提供使用该品类的基本理由，营销人员通常用利益来宣传品类归属。这样，工业用具可能就会宣传它的耐用性，抗酸剂就会宣传它的效力。果仁巧克力小饼可以通过宣传它的美味来获得烘培点心品类的成员身份，其支撑点包括优质的原料（性能）以及展示消费者享用它时的快乐（形象）。
2. **与典范进行比较**——一个品类中著名的、值得注意的品牌也能够帮助品牌的品类归属具体化。汤米·希尔菲杰（Tommy Hilfiger）曾经默默无闻，广告通过将他与杰弗里·比恩（Geoffrey Beene）、斯坦利·布莱克（Stanley Blacker）、卡尔文·克莱因（Calvin Klein）和佩里·埃利斯（Perry Ellis）等知名人物联系起来，宣告了他作为一位美国伟大设计师的成员身份。
3. **依靠产品描述词**——跟在品牌名称后面的产品描述词通常也是传递品类来源的一种简洁手段。福特汽车在一种叫做 X-Trainer 的全新 2004 年车型上投资超过了 10 亿美元，它集合了运动型多用途车、小货车和旅行车的属性。为了传达它的独特定位——同时为了避免与福特的 Explorer 和 Country Squire 车型联系——这个交通工具后来被称作"Freestyle"，定位于"运动型旅行车"（sports wagon）。[20]

传达共同点和差异点 在建立一个强大的有竞争力的品牌定位时通常会碰到的困难是，构成共同点和差异点的许多属性和利益都是负相关的。例如，要把品牌同时定位于"便宜"和"高质量"是非常困难的。ConAgra 必须让消费者相信 Healthy Choice 冷冻食品不仅有利于健康同时兼具美味。表 10.3 列举了一些负相关的属性和利益。

不仅如此，单个属性和利益常常同时兼有正面和负面。例如，长寿的品牌 La-Z-Boy 躺椅，这个品牌的历史暗示经验、智慧和专业，但另一个方面，它可能意味着过时、落伍。[21]

不幸的是，消费者通常对属于负相关的两个属性或利益都想要得到最大。营销艺术和科学的大部分都是用来处理平衡，定位也不例外。最好的办法当然是让产品或者服务在这两个维度都表现良好。GORE-TEX 防水透气材料也通过科技的革新克服了看起来冲突的产

表 10.3 属性和利益负相关的例子

低价 vs. 优质	动力强大 vs. 安全
美味 vs. 低热量	强壮 vs. 精致
营养 vs. 味美	普遍 vs. 独有
有效 vs. 温和	多样 vs. 简单

品形象“透气”和“防水”。当深度的定量访谈以及焦点小组推测消费者想要享有技术的好处又不想麻烦时，飞利浦采用纸质、网络和电视广告，发起了为其飞利浦电子品牌所做的“精于心，简于形”(Sense and Simplicity) 的广告战役。[22]

一些营销人员还采用了其他方法来实现属性或利益的平衡：发起两场不同的营销战役，每场专门应对一种不同的品牌属性或利益；把它们与任何拥有合适类型资产的实体（人物、地方或者事情）联系起来，以此作为建立属性或利益的共同点或差异点的手段；甚至可以让消费者相信，不同的属性和利益之间的所谓负向关系，如果换一个角度来看，也可以是正相关的。

差异化战略

为了建立强势品牌避免商品陷阱，营销人员必须一开始就持有任何事物都可以差异化的信念。**竞争优势**（competitive advantage）是公司在一个或多个方面表现出众，让竞争者难以企及的能力。迈克尔·波特（Michael Porter）要求公司要建立一个持续的竞争优势。[23] 但是很少有公司能够让竞争优势持续。至多它们可能起到杠杆作用。**杠杆优势**（leverageable advantage）可以让公司把它当作获得新优势的跳板，很像微软立足于 Windows 操作系统开发了 Microsoft Office，以及后来的网络应用。一般说来，一个公司要想持久，就必须不断投资于新的优势。[24]

然而，对于一个想要有效定位的品牌来说，消费者应该把任何竞争优势都看作是**顾客优势**（customer advantage）。例如，一个公司的运送速度比其他公司快，但是如果顾客并不在意速度的话，那么这就不是一种顾客优势。Select Comfort 公司就因其 Sleep Number 床垫而在业界声名显著，因为它能够让顾客根据简单的号码指数，调整床垫的支撑和贴合度，达到最舒适的程度。[25] 公司也应该聚焦于建立顾客优势。[26] 这样，它们就能够传递高的顾客价值和满意度，带来高的重复购买率，最终导致高的公司赢利能力。

Progressive

在 20 世纪 90 年代中期，作为最先通过互联网进行直销的汽车保险公司之一，Progressive 获得了一个竞争优势。公司率先采用技术为顾客提供独特服务：除了免费在线提供本公司保单报价外，Progressive 还提供多达三个竞争者的报价，而当时这些信息只有通过保险代理公司才能获得。这样既节省顾客时间，又能为顾客省钱，因为在许多情况下，可以看出 Progressive 的保单价格更具竞争性。一旦获得新顾客的业务，Progressive 就会从 12000 名理赔队伍中抽调人员迅速赶到事发地点——往往当场就理赔。公司还通过创新服务特色来进一步提高竞争力，如“事故代理人”(accident concierge) 为顾客处理所有索赔以及修理事务、进行在线保单管理以确保顾客能够随时付款和更改险别。凭借这些顾客优势，到 2006 年，Progressive 从 1980 年名列第 48 位跃居为美国第三大汽车保险公司，拥有 1200 万顾客。[27]



通过在线提供有竞争力的报价，Progressive 强化了自己的低价差异点。

差异化手段 最显而易见的差异化手段，通常对消费者来说也最具吸引力的，是与产

品或者服务的各个方面有关的差异化（详见第 12 章和第 13 章）。Swatch 供应多彩的时尚手表；GEICO 以折扣价提供可靠的保险服务。然而在竞争市场上，公司需要的不仅仅是这些。考虑到其他维度，被公司较多地用来差异化其市场供应物的手段有：

- **员工差异化。**公司可以拥有受过良好训练的员工。新加坡航空公司受到的赞誉很大部分是源于其机务人员。像通用电气、思科网络系统、Frito-Lay 薯片、Northwestern Mutual 人寿保险、辉瑞制药等公司的销售团队都享有盛名。[28]
- **渠道差异化。**公司可以更有效益和有效率地来设计分销渠道的覆盖面、专业性和绩效。早在 1946 年时，宠物食物非常便宜，且没有什么营养，只在超市或者偶然在饲料店才能买到。美国俄亥俄州代顿市的 Iams 则通过地区兽医、育种者和宠物商店出售优质宠物食品。
- **形象差异化。**公司可以精心打造出具有强大吸引力的形象。最好的说明就是万宝路拥有令人震惊的全世界的市场份额（30% 左右），主要是因为它的“够爷们的牛仔”形象打动了烟民的心弦。白酒及烈性酒公司也努力想要为它们的品牌建立独特形象。即使是一家销售商的有形空间也有助于产生有力的品牌形象。Hyatt Regency 酒店就通过它的天井大堂来树立其独特的形象。
- **服务差异化。**一家服务公司可以通过为消费者设计一个更好更快的递送系统，提供更有效益和效率的方案使自己差异化。有三种差异化层次。[29] 第一是**可靠性**（reliability）：有些供应商在按时配送、订单完成率和订单周转时间上更加可靠。第二是**弹性**（resilience）：有些供应商能更好地处理紧急事件、产品召回和问询。第三是**创新性**（innovativeness）：有些供应商开发更好的信息系统，引进条形码和混合产品托盘，以及用其他方式来帮助顾客。

情感性品牌化 很多营销专家相信一个品牌定位应该同时具有理性和感性的成分。换句话说，一个好的品牌定位应该包括既吸引头脑又吸引心灵的差异点和共同点。

为了这样做，强势品牌往往寻求激起消费者情感共鸣的性能优势。有关疤痕修护产品 Mederma 的研究发现，女性在购买 Mederma 时不仅是为了生理上的治疗，而且是为了增加她们的自尊，该品牌的营销人员将情感讯息添加到传统的强调医生建议的一个实用讯息上：“我们所做的是用感性来弥补理性。”[30]

一个人对一个品牌及其营销的情感反应取决于很多因素。一个更为重要的因素是该品牌的信誉。[31] 像好时巧克力、卡夫食品、Crayola 美术用品、Kellogg's 麦片和强生医疗等被看作是地道、可信的品牌，可以唤起信任、感情和强烈的忠诚。[32]Guinness 黑啤宣传自己的传统、质量和信誉，在它的 250 周年营销战役中，其广告刻画了全世界的消费者为 Guinness 品牌干杯。[33]

品牌顾问马克·戈贝（Marc Gobé）相信情感品牌具有三个专门的特征：（1）强烈的聚焦于人的企业文化；（2）与众不同的传播方式和哲学；（3）引人入胜的情感诱饵。[34] Saatchi & Saatchi 广告的 CEO 凯文·罗伯茨（Kevin Roberts）主张品牌力求要成为“爱标”。根据罗伯茨的观点，成为**爱标**（lovemark）的品牌，同时可以唤起尊重和爱，并且来源于一个品牌实现神秘性、感官性和亲密性的能力。[35]

1. **神秘性**（mystery）将故事、隐喻、梦想和象征吸引到一起。神秘性增加了关系和体验的复杂性，因为人们自然地会被那些他们不知道的东西吸引。
2. **感官性**（sensuality）使视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉五种感官对新的质地、迷人的香味和口味、精彩的音乐以及其他感觉刺激保持留意。
3. **亲密性**（intimacy）意味着移情、投入和激情。这种密切联系既可以赢得强烈的忠诚，也可以赢得消费者完美的细微姿态。

通过成功地使自身差异化，情感品牌也能提供财务回报。作为其首次公开募股行动的一

部分，英国移动电话运营商 O2 通过强大的有关自由和实现的情感战役，对英国电信公司下属的处于挣扎状态的 BT Cellnet 进行品牌重塑。在仅仅五年后，BT Cellnet 的顾客获取、忠诚，以及平均收入猛增，该业务被西班牙跨国公司 Telefonica 以其 IPO 价格的三倍多收购。[36]

一般地，企业在分析竞争对手造成的潜在威胁时应该监视以下三个变量：

1. **市场份额**——竞争对手在目标市场所占的份额。
2. **心理份额**——在被问及"本行业中令你想起的第一个企业"时，回答是竞争者的顾客的比例。
3. **情感份额**——在被问及"你会倾向于购买哪个企业的产品"时，提到竞争者的顾客的比例。

这三种测量方法之间的关系非常有趣。表 10.4 包含了三个假想的竞争者的记录。其中竞争者 A 市场份额最高却呈下降状态，它的心理份额和情感份额也在下降，这可能是因其无法提供良好的产品可得性和技术支持；而竞争者 B 之所以能够获得稳定的市场份额，可能因其采取策略不断提高心理份额和情感份额；竞争者 C 似乎一直徘徊于较低的市场份额、心理份额和情感份额水平，原因可能在于其较差的产品和营销属性。因此我们可以得出如下结论：那些能稳步获得心理份额和情感份额的企业必将赢得更高的市场份额和利润水平。诸如 CarMax 二手车零售、Timberland 登山鞋、Jordan's Furniture 家具零售、Wegmans 食品超市以及丰田汽车等公司都是通过提供情感价值、体验价值、社会价值和财务价值来满足顾客的需要而从中获利。[37]

其他市场定位方法

我们在本章所仔细回顾的竞争性品牌定位，是在深入的消费者、企业和竞争性分析的基础上实现定位的一种结构化方法。近年来，一些营销人员提出了其他结构化程度较低的方法，这些方法就如何进行品牌定位提出了启发性的思想。我们将在这里强调其中的几种方法。

品牌叙事和讲故事 有些营销专家将一个品牌的定位描述成叙事或讲故事，而不是列出特定的属性或利益。[38]

林格（Randall Ringer）和蒂博多（Michael Thibodeau）认为，**叙事性品牌化**（narrative branding）是建立在与人们的记忆、联想和故事相关联的深层隐喻基础上的。[39] 他们识别了叙事性品牌化的五大元素：（1）用词语或隐喻表达的品牌故事；（2）从消费者随着时间的推移如何被品牌吸引，以及他们开始与品牌发生联系的接触点方面来讲述的消费者经历；（3）对品牌的视觉语言或表达；（4）从品牌如何吸引感官的角度、基于经验的叙事表达方式；（5）品牌在消费者生活中扮演的角色或者关系。根据文学惯例和品牌体验，他们也为品牌故事提供了如下的框架：

- **背景**（setting）。时间、地点和来龙去脉。
- **演员阵容**（cast）。品牌作为一个角色，包括它在观众生活中的角色、它的关系和责任，以及它的历史或诞生的神话。
- **叙事结构**（narrative arc）。叙事逻辑随着时间的推移展开的方式，包括行动、合意的体验、决定性事件，以及顿悟的一刻。

表 10.4 三家假想竞争企业的市场份额、心理份额和情感份额

	市场份额			心理份额			情感份额		
	2011 年	2012 年	2013 年	2011 年	2012 年	2013 年	2011 年	2012 年	2013 年
竞争者 A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
竞争者 B	30%	34%	37%	30%	31%	35%	44%	47%	53%
竞争者 C	20%	19%	19%	10%	11%	11%	11%	11%	8%

· **语言**（language）。真实的声音、隐喻、象征符号、主题和主旋律。

汉隆（Patrick Hanlon）提出了一个相关概念——“原始品牌化”（primal branding），它将品牌看作是复杂的信念体系。据汉隆的观点，像谷歌、MINI Cooper汽车、美国海军陆战队、星巴克、苹果、UPS、Aveda化妆品等不同品牌都有一个“原始编码”或DNA与它们的消费者产生共鸣，并激发他们的激情和热情。他列出了组成这一信念体系或原始编码的七种资产：诞生故事、信念、偶像、仪式、真言、应对怀疑者的方法及好领导。[40]

品牌新闻 当拉里·莱特（Larry Light）是麦当劳的首席营销总监（CMO）时，他倡导一种他称之为“品牌新闻”（brand journalism）的品牌定位方法。正如报纸和杂志的编辑和作者讲述一个故事的不同侧面来吸引不同群体的兴趣，莱特相信营销人员应该向不同的细分市场传递不同的信息，只要这些信息至少大体符合该品牌的基本概略形象。[41]

> 品牌新闻是我们品牌世界里每天、每年发生的不同事件的记录。我们的品牌对不同的人们来说意味着不同的事情。品牌定位不止一个。它在儿童、青少年、年轻成人、家长和年长者心里的定位是不同的。它在早餐、午餐、晚餐、点心时间，在工作日、周末，在与小孩一起或者出差时的定位也是不同的。品牌新闻允许我们成为一个品牌故事多个侧面的目击者。没有一种传播途径能够单独地讲述整个品牌的故事。每一种传播途径给我们的品牌提供了不同的洞见。所有这些累积起来就成为一个麦当劳新闻的品牌编年史。

文化性品牌化 牛津大学的霍尔特（Douglas Holt）相信，公司要建立偶像级的领导品牌，它们必须集合文化知识，根据文化性品牌化（cultural branding）原理制订战略，并雇用和培训文化专家。[42] 甚至宝洁这样的长时间专门研究购物者如何感知其产品的公司，已经开始了其首席执行官雷富礼（A.G.Lafley）所谓的与消费者一起的“一次学习之旅”。“消费者正在真正意义上拥有我们的品牌，并且参与到它们的创造中来，”他说，“我们需要学习开始放手。”

威斯康星大学的克雷格·汤普森（Craig Thompson）将品牌看作是一种社会文化模板，他引用了将品牌作为文化资源的研究报告：ESPN Zone餐厅以咄咄逼人的男子气为卖点；而American Girl人偶则在母女关系以及母性的跨代传承上做文章。[43] 专家们看到消费者积极地参与品牌意义和定位的联合创造，甚至将此称为“品牌维基化”（brand wikification），这是因为维基百科是由来自各行各业并持有不同观点的贡献者所写的。[44]

小企业的定位和品牌化

凭借独特配方和高明的营销，维他命获得在饮料市场引起了轰动。



为一家小企业建立品牌是一项挑战，因为这些公司只有有限的资源和预算。但是，存在很多企业家的成功故事，他们白手起家建立品牌并让其释放了勃勃生机。

维他命获得

在1996年，达赖厄斯·比克奥夫（J.Darius Bickoff）投产了一种称为“聪明水”（smartwater）的电解瓶装水生产线，两年后推出了维他命获得（vitaminwater），在单纯的瓶装水中增加维他命和口味选择，在此两年后又推出了“水果水”（fruitwater）。聪明的市场营销包括聘请饶舌歌手50 Cent、歌星凯莉·克莱森（Kelly Clarkson）、演员詹妮弗·安妮斯顿（Jennifer Aniston），以及橄榄球明星汤姆·布雷迪（Tom Brady）为代言人，帮助其取得了成功。投产不到10年，比克奥夫的Energy Brands公司，也就是酷乐仕（Glacéau），以42亿美元现金卖给了可口可乐。[45]

一般地，由于品牌背后的资源有限，在市场营销项目中聚焦和连贯性都非常重要。创意也是首要的——寻找新的方式将有关产品的新想法出售给消费者。以下是一些针对小企业的具体的品牌化指导方针。

- **创造性地实施低成本的营销研究。**有多种低成本营销研究方法可以帮助小企业接触到顾客和研究竞争对手。其中一种方法是在当地的学院和大学设立课程项目，以获得学生和教授的专业知识。
- **集中于在一个或两个关键联想的基础上建立一个或两个强势品牌。**小企业往往必须依靠仅有的一个或两个品牌和关键联想作为这些品牌的差异点。这些联想必须在整个营销计划中被一致地强化，并不会随着时间变化。植根于单板滑雪和冲浪文化，Volcom 采用了“不满体制的年轻人”（Youth Against Establishment）的品牌信条，使得它的音乐、运动服和珠宝获得了稳定的销售额。
- **使用整合良好的品牌元素集。**在战术上，小企业应该使得三种主要的品牌资产驱动因素中每一种的贡献都达到最大。首先，小企业应该发展一个能够提高品牌知晓度和品牌形象的有区别的、整合良好的品牌元素集。品牌元素应该容易记忆并富有意义，含有尽可能多的创意潜力。创新性包装可以代替广告战役，在销售点获得注意力。SMARTFOOD 在推出其第一款产品时，没有采用广告，而是采用了一个在货架上具有强烈视觉符号的独特包装，以及一个大样本的试吃活动。以专有名词或者家族姓氏命名往往是小企业的特征，这可以提供一些区分度，但可能会存在不易发音、缺乏隽永含义、难以记忆和其他品牌化考虑方面的不足。如果这些缺点太大，就需要探索其他的品牌元素。
- **创建口碑和忠诚的品牌社区。**因为小企业往往必须依靠口碑来建立它们的定位，公共关系、社交网络，以及低成本的促销和赞助可以成为不贵的替代性选择。正如第 9 章中所讨论的，一个强化忠诚并且帮助将口碑传播给新主顾的划算的途径，是在现有的和预期的顾客中创建一个充满生气的品牌社区。Mozilla 火狐浏览器可以在某些部分与微软的 IE 浏览器竞争，是因为它有一个由 10000 名程序员组成的志愿者团队，奉献于其开放源代码的工作。该品牌的 12 名粉丝对此深有感触，以至于他们在美国俄勒冈州塞勒姆市郊外的一块麦地上手脚并用，用木板和绳子压出了 30000 平方英尺大的火狐商标图案。[46]
- **尽可能多地利用次级联想。**次级联想——具有潜在的相关联想的任何人物、地点或事物——常常是建立品牌资产的一个划算的捷径，尤其是那些有助于传达质量和可靠性的联想。可以通过指纹识别人的软件制造商 Cogent，其 12% 的收入和大部分品牌资产来源于美国国土安全部使用它的产品来维持美国边境治安这一事实。[47]

火狐的一些铁杆粉丝在俄勒冈州波特兰市附近的麦地里压出了巨大的火狐商标。



与往往可以控制更多资源的大品牌不同，小企业的预算不允许犯错误，必须更小心谨慎地设计和执行营销方案。

本章小结

1. 要确定一个有效的定位，除了要了解实际和潜在的顾客外，公司还必须了解自己的竞争者。营销人员需要识别竞争者的战略、目标、优势和劣势。
2. 确立品牌定位需要决定参考框架——通过识别目标市场及其竞争性质——以及理想的共同点和差异点的品牌联想。
3. 与公司最接近的竞争者是那些满足同样的顾客及其需求并提供类似产品的公司。同时，公司也应该重视那些采用其他方法或新方法来满足同种需求的潜在竞争者。公司应该同时采用以产业为基础和以市场为基础的分析方法来识别竞争者。
4. 差异点是品牌拥有的、被消费者强烈持有和认同的独特联想。共同点是指那些对品牌来说并非独特，而实际上可能与其他品牌共享的联想。品类共同点是那些被消费者认为在特定的品类中作为合格且可信的提供物所不可缺少的联想。竞争性共同点是那些被设计用来抵消竞争对手差异点的联想。
5. 竞争优势的关键是与消费者相关的品牌差异化——消费者必须感到市场供应物某些独特和有意义的方面。这些差异化因素可以直接地建立在产品或服务自身的基础上，也可以建立在其他相关因素上，如人员、渠道、形象或服务。
6. 情感性品牌化正在成为与顾客建立联结并与竞争者产生区分的一种重要方法。
7. 小企业需要恪守大公司使用的很多品牌化和定位的原理。此外，小企业还必须强调它们的品牌元素和次级联想，品牌化工作必须要有更大的目的性，并创立它们品牌自己的口碑。

营销应用

营销辩论　什么是定位的最好方法?

对于如何定位一个品牌，营销人员有不同的观点。有的重视结构化的方法，例如本章所描述的关注共同点和差异点的竞争性定位模型。其他的更喜欢那些更多地依靠讲故事、叙事和其他流畅描绘的非结构化方法。

辩论双方

正方：定位一个品牌的最好方法是用结构化的方法。

反方：定位一个品牌的最好方法是用非结构化的方法。

营销讨论　属性和利益

除了本章所谈到的，还有哪些相互之间呈负相关的属性和利益？公司采用什么战略在两个相互制衡的属性和利益之间给自己定位?

卓越营销　路易威登



路易威登（Louis Vuitton）是世界上最为传奇的品牌之一，它象征着奢侈、富有和时尚。公司以其偶像级的手提包、皮革制品、皮鞋、手表、珠宝、饰品和太阳镜闻名于世，是世界上最顶级的奢侈品牌。

1854 年，路易威登在巴黎开设了其第一家门店，专营纯手工制作、质量上乘的行李箱。19 世纪末，威登推出其标志性的棋盘格子图案和“LV”字母组合图案帆布面料，直到现在公司的大部分产品仍采用这一著名的设计。20 世纪，以他的名字命名的路易威登公司逐渐蜚声国际，在 20 世纪 50 年代迅速向时尚界扩张，在 1977 年其销售额达到 1000 万美元。1987 年，路易威登与顶级香槟酒生产商酩悦（Moët et Chandon）以及顶级白兰地生产商轩尼诗（Hennessy）合并，组建了经营奢侈品的企业集团 LVMH。

路易威登公司的产品都是用最新、最优的材料制作而成，公司的设计师们更是融合了艺术、精致和工艺，只生产最优质的产品。那带有传奇色彩的 LV 字母组合出现在公司所有的产品上，它象征着高质量、顶级地位和奢侈的旅行。然而，多年来，仿冒品已成为一个巨大问题，这也是路易威登面临的难度最大的挑战之一。它是世界上仿冒率最高的品牌之一，对此公司非常重视，因为仿冒品的出现大大削弱了公司享有盛誉的品牌形象。路易威登公司专门聘请了整个团队的律师，成立了专门

的机构和调查小组，通过各种途径打击仿冒品。

直到 20 世纪 80 年代，路易威登的产品才开始在各种类型的百货公司中出售。然而，为了减小仿冒品带来的风险，公司现在严格控制它的分销渠道。现如今，公司的产品只在正式的路易威登专卖店销售，这些专卖店散布在各个高档购物区和高端百货商场，它们配有自己的员工和经理，实行独立经营。路易威登的产品从不降价，最近，公司刚刚开始在其官网 Louisvuitton.com 上销售产品，希望能够吸引新的消费者，开辟新的区域市场。

多年来，很多世界级的名人和超级模特都使用过路易威登的产品，例如麦当娜 (Madonna)、奥黛丽・赫本 (Audrey Hepburn)、詹妮弗・洛佩兹 (Jennifer Lopez) 等。路易威登在其营销活动中，使用了最时尚的代言人、户外广告牌、平面广告，以及举办它自己的 "路易威登杯" 划艇赛。最近，路易威登打破旧的传统，请一些非传统意义上的名人代言，例如施特菲・格拉芙 (Steffi Graf)、米哈伊尔・戈尔巴乔夫 (Mikhail Gorbachev)、巴兹・奥尔德林 (Buzz Aldrin)、基斯・理查兹 (Keith Richards) 等，开展了以 "核心价值"(Core Values) 为主题的营销战役。路易威登还推出了其第一个电视广告，聚焦于奢侈旅行而非时尚，并且与很多世界级的艺术家、博物馆、文化组织等建立新的伙伴关系，以期能给品牌注入新的活力。尽管如此，路易威登仍然会花 60 个小时，手工制作一只行李箱，一如其在 150 年前一样。

根据《福布斯》杂志的调查结果，路易威登如今拥有 260 亿美元的品牌价值，同时它在 Interbrand 公司公布的最有影响力的全球品牌排行榜中居第 17 位。路易威登现在聚焦于将这一奢侈品牌推向诸如中国和印度这样的成长性市场，此外，还在诸如日本和欧洲这些强大的市场继续发展。该公司也将继续增加新的生产线，以丰富其投资组合。

问题：

1. 诸如路易威登之类的高级品牌是如何在维护威望的同时不断发展并保持时新的？
2. 路易威登的仿冒品总给这个品牌带来负面影响吗？是否存在一些情况，仿冒品似乎可能带来一些积极的影响？

资料来源：Reena Jana, "Louis Vuitton's Life of Luxury," *BusinessWeek*, August 6, 2007; Eric Pfanner, "Luxury Firms Move to Make Web Work for Them," *New York Times*, November 17, 2009; www.louisvuitton.com。

卓越营销 美国运通



美国运通 (American Express) 是世界上最受尊重的品牌之一，它以提供签账卡、旅行服务和金融服务闻名于世。美国运通以一家 19 世纪的快递公司起家，随后发展为一家旅行服务公司，最后演变成为一家全球性的支付服务公司，并树立了良好的品牌形象，诸如声望、信任、安全、客户服务、国际认可和诚信等。

1891 年，美国运通发行第一张在国际上得到认可的 "旅行支票"(Travelers Cheque)。该旅行支票使用签名安全系统和汇率保证，这种做法沿用至今。1958 年，美国运通公司发行第一张签账卡，但与其竞争对手相比，它收取更高的年费，以彰显其声望和会员身份。签账卡和信用卡不同，前者要求持卡人必须付清未偿余额，后者则可能产生循环欠债。到 1967 年，公司 1/3 的利润都来自签账卡业务，而美国运通卡也超过了旅行支票，成为公司最知名的象征。

20 世纪 60、70 年代，美国运通进一步开拓市场，以回应来自万事达支付卡 [Master Charge，现在的万事达卡 (MasterCard)] 和美国银行卡 (BankAmericard，后被称为 Visa 卡) 的强有力的竞争。奥美广告公司 (Ogilvy & Mather) 在 20 世纪 70 年代早期就为美国运通创作了名声大噪的 "没有它，别离家"(Don't Leave Home without It) 的整合性广告词。1974 年，首次出现大家现在所熟悉的蓝色方块标志，在蓝底的正方形背景上，印有白边的 "American Express" 字样。

很多人把运通卡看作是身份和地位的象征，代表了成功和成就。公司把持卡人称为 "卡会员"，在他们的卡上印上他们成为会员的年份，表明他们在这个俱乐部的会员身份。公司还通过广告、完美的客户服务、精英促销和事件，维持了它不易获得的形象。

在 20 世纪 80 年代，美国运通通过收购一些公司，比如 Lehman Brothers Kuhn Loeb Inc. 和 E.F. Hutton & Co.，拓展了大量金融业务，包括经纪业务、银行和保险。然而，在整合这些范围广泛的金融产品时，公司遇到了一些困难，因而，它在 20 世纪 90 年代初剥离了其很多金融控股公司。经过精简后的公司焕然一新，聚焦

于发展其核心业务：签账卡和信用卡、旅行支票、旅行服务、精选的银行和金融服务。此外，公司还想方设法扩大接受美国运通卡的商家，增加了沃尔玛，还推出了包括联合品牌卡在内的各种新的卡产品。为了向公众宣传其在20世纪90年代期间的转型，公司还发起了一场名为“做得更多”（Do More）的企业广告战役。

在20世纪90年代中期，面对Visa卡和万事达卡日益激烈的竞争压力，美国运通将其“小企业服务”（Small Business Services）部门品牌重塑为“开放：小型企业网络”（OPEN: The Small Business Network），为美国小企业主提供附加利益，比如灵活的支付方式、特殊服务、合作伙伴和资源等。美国运通首席营销总监约翰·海斯（John Hayes）对公司为何开发一个独立的小企业服务品牌做出了合理的解释：“小型企业主和那些就职于大公司的人存在根本区别。他们以一个共有的心态为特征——他们与自己的企业休戚与共。我们认为让这一领域拥有自己的身份识别很重要。”

在新世纪到来之际，美国运通推出了两种革命性的新信用卡：蓝卡（Blue）和百夫长黑卡（Centurion Black）。蓝卡内嵌可以增强网络安全性的微型芯片，它的主要目标群体是精通科技、形象时新的年轻人士，不收年费。而黑卡则是针对那些最精英的客户，他们每年的花费在150000美元以上，渴望享受舒适一流的服务，例如24小时的个人顾问服务、只对精英圈子成员开放的活动邀请等。公司还继续推行会员奖励计划，这是当时世界上最大的银行卡奖励计划。持卡人可以用奖励积点换取各种优惠，如旅行、娱乐、礼品券，以及其他事先定好的产品和服务。

Visa卡把握最新消费趋势推出了支票卡，给美国运通带来了压力。支票卡是一种借记卡，它能直接从持卡人银行账户划走购买商品所需的金额。万事达卡也因推出了“万事皆可达，唯有情无价”（“Priceless”）的广告战役而备受欢迎，成为大众流行文化的参照点。但是，在2004年，美国运通在对Visa卡和万事达卡的法律诉讼中取得了巨大胜利，最高法院宣布，美国运通可以与任何一家银行签署协议，而此前由于琐屑的法规细节的限制无法做到。在接下来的三年里，美国运通与多家银行合作，其中包括美信银行（MBNA）、花旗银行（Citigroup）、瑞士联合银行（UBS）、美国汽车协会联合服务银行（USAA）等，公司的信用卡账户数量也从2003年的6000万，增加到2007年的8600万。

21世纪初，美国运通发起了两轮新的市场营销战役。2004年，公司推出“我的生活，我的卡”（My Life. My Card.）的广告战役，采用罗伯特·德尼罗（Robert De Niro）、艾伦·德杰尼勒斯（Ellen DeGeneres）、泰格·伍兹（Tiger Woods）等这样的明星代言。在广告中，他们谈论自己比较私密的一些事情，如对他们来说有意义的地方、事业、成就以及业余爱好等。2007年，美国运通的广告继续以名人代言为特征，但引入了新的广告语“你是信用卡会员吗？”（Are You a Cardmember?），试图号召人们行动起来，加入到美国运通大家庭。这次的广告跟之前的比起来，显得更为积极主动。

在2008年和2009年全球经济衰退期间，情况变得糟糕，显著影响了美国运通的财务业绩。公司的股票价格在2008年下跌了64%，各种问题层出不穷：拖欠贷款增加、账目混乱、信用损失居高不下等。很多分析家一致认为，该公司“在2005—2007年间发展过于快速”。为了增加持卡者的总数，公司改变了以富人、低风险的消费者为目标市场，主打声望品牌和价值回报的核心战略。在经济衰退期，公司开发的新产品使消费者能够保持收支平衡，只需支付利息，但这反过来伤及了公司的财务表现。

尽管在财务业绩上出现了一些不尽如人意的地方，美国运通仍然被《商业周刊》和Interbrand评选为第15大“全球最有价值品牌”（Most Valuable Brand in the World），《财富》杂志还将其列入前30家“最受尊敬公司”（Most Admired Companies）之一。这样的品牌价值不仅是对公司产品和营销创新的证明，对其为世界各地的消费者随时随地提供卓越服务的承诺也是一种肯定。如今，美国运通提供各式各样不同的个人卡、小型企业卡和公司卡，其顾客的服务、费用、奖励积分、支出限额，以及特殊使用和服务的级别各不相同。2009年，公司最受欢迎的五种卡分别为：白金卡（Platinum Card）、优先奖励金卡（Preferred Rewards Gold Card）、喜达屋优先顾客信用卡（Starwood Preferred Guest Credit Card）、达美航空金卡（Gold Delta SkyMiles Credit Card）和优先奖励绿卡（Preferred Rewards Green Card）。

问题

1. 从竞争对手的角度来评价美国运通公司：它的定位如何？它如何随着时间的推移作出调整？美国运通业务的哪个细分市场面临的竞争压力最大？
2. 评价美国运通对各项业务的整合状况。你有什么好的建议，可以最大限度地对所有业务单位的品牌资产做出贡献？与此同时，公司品牌是否具有足够的一致性？
3. 讨论美国运通在其富有的核心消费群体之外寻求发展的决策。这样做对公司和品牌产生了什么影响？

资料来源：Hilary Cassidy, "Amex Has Big Plans: For Small Business Unit," *Brandweek*, January 21, 2002; American Express, "Ellen DeGeneres, Laird Hamilton, Tiger Woods & Robert De Niro Featured in New American Express Global Ad Campaign," November 8, 2004; "The VISA Black Card: A Smart Strategy in Trying Times," *BusinessPundit.com*, December 8, 2008; "World's Most Admired Companies 2009," *Fortune*, August 5, 2009; "Credit Cards: Loyalty and Retention—US—November 2007," Mintel Reports, November 2007; Scott Cendrowski, "Is It Time to Buy American Express?" *CNN Money*, April 17, 2009; American Express, "Membership Rewards Program from American Express Adds Practical Rewards for Tough Economic Times," February 19, 2009。

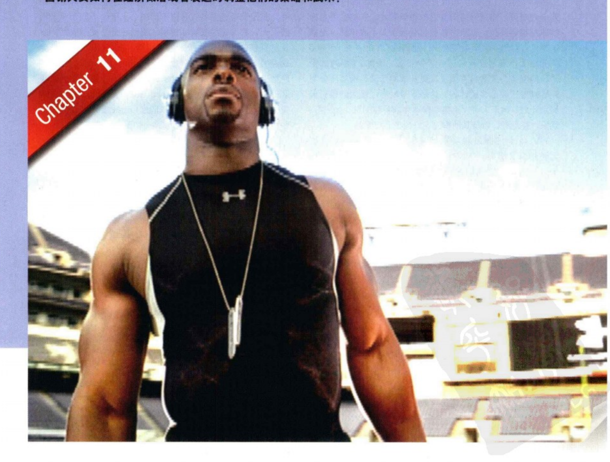
第11章
竞争动态

Chapter 11　Competitive Dynamics

本章我们将讨论以下问题：

- **市场领导者如何扩大总体市场规模并保护其市场份额？**
- **市场挑战者如何从市场领导者那里夺走顾客？**
- **市场跟随者和市场利基者如何进行有效的竞争？**
- **哪些市场营销策略适用于产品生命周期的各个阶段？**
- **营销人员如何在经济低落或者衰退时调整他们的策略和战术？**

凭借创新的产品和激进的广告攻势，Under Armour向市场领导者耐克发起了挑战。



成为长期的市场领导者是任何营销人员的目标。然而，今天充满挑战的营销环境，常常要求公司多次重新规划其营销策略及其提供的产品和服务。经济状况会改变，竞争对手会发起新的进攻，以及购买者的兴趣和需要也会演变。不同的市场定位需要不同的市场策略。

凯文·普兰克（Kevin Plank）曾是马里兰大学的橄榄球明星，他对穿着棉质T恤打球的日子感到不满意，这种T恤会留住汗水从而在训练时变重。因此，凭借500美元和几码长的衬里布料，普兰克与当地的一名裁缝合作研制了七款舒适合身的T恤样衣，这些T恤可以吸收汗水并保持运动员身体干爽。就这样，Under Armour品牌诞生了，并且很快在中学和大学中成为最爱。美国橄榄球大联盟球员“大E”埃里克·奥博古（Eric Ogbogu, Big E）声嘶力竭地喊出的广告词：“我们必须保卫这座房子！”（We must protect this house!）给目标市场的青年男性发出了一个响亮的讯息——一个运动服饰的新品牌到来了。Under Armour专注于性能和信誉，它后来又引进了橄榄球防滑鞋钉来真正地从头到脚保护球员。然而，2009年一整条跑鞋线的引入，使其与耐克和阿迪达斯这样难以对付的对手产生了正面竞争。这一新产品投产同时也反映了Under Armour从团队运动转向吸引个体消费者的尝试，特别是延伸到新的顾客——女性。一个以“运动员跑步”（Athletes Run）为主题的广告运动引入了技术先进的Apparition和Revenant高端跑鞋，广告中很多有造诣的却不以赛跑出名的运动员穿着这两款鞋跑步。尚在考虑中的下一个新产品——篮球鞋——将以崭露头角的NBA选手布兰顿·詹宁斯（Brandon Jennings）代言，那将会是对耐克和阿迪达斯某些市场地盘的一次也许更为强烈而直接的进攻。[1]

本章检验了竞争所起的作用以及营销人员如何能够根据他们的市场定位和产品生命周期阶段对他们的品牌进行最佳管理。竞争一年比一年激烈——全球竞争者渴望在新市场中提升销售额；在线竞争者寻求成本效率以实现渠道扩张；自有品牌和商店品牌提供低价替代品；大品牌的品牌延伸进入新品类。2 出于这些以及更多的原因，产品和品牌的命运随着时间而变化，而营销人员必须做出相应的反应。

市场领导者的竞争战略

份额	类型
40%	市场领先者
30%	市场挑战者
20%	市场跟随者
10%	市场利基者

图 11.1
假想的市场结构

假设一个市场由图11.1所示的企业所组成。其中40%的市场份额掌握在**市场领导者**（market leader）手中；30%由一个**市场挑战者**（market challenger）所掌握；20%在一个**市场跟随者**（market follower）手中，它不愿打破现状，只想保持现有的市场份额；而剩下的10%市场份额则掌握在**市场利基者**（market nichers）手中，它们专注于大公司并不触及的小市场。

市场领导者占有最大的市场份额，而且往往领导价格调整、新产品推出、分销渠道覆盖和促销力度。目前美国市场已经出现的市场领导者有微软（计算机软件）、佳得乐（运动饮料）、百思买（电子产品零售）、麦当劳（快餐）、Blue Cross and Blue Shield（医疗保险）、Visa（信用卡）。

虽然营销人员认为著名品牌在消费者心中具有独一无二的地位，但是除非该优势企业享有合法的垄断性，否则还是需要时时保持警惕。一次强有力的产品创新可能即将出现；竞争对手也可能会挖掘出全新的营销视角或进行一次重大的营销投资；或者，市场领导者的成本结构可能会不断攀升。一个努力保持领先的著名品牌与市场领导者是施乐（Xerox）。

施　乐

施乐不仅仅需要成为一家复印机公司。现在，这个标志性的蓝筹企业的名字已成为动词，它拥有世界上最广泛的成像产品阵列，并主导着高端打印系统市场。当施乐从原来的光镜技术转到数字系统时，它做出了一个巨大的产品线转换。它正在准备迎接一个大部分文档打印都为彩打的时代（这必然会产生黑白打印五倍的收入）。除了改造机器，施乐正在通过提供被反复订购、像年金一样提供固定收

入流的产品和服务来加强它的销售：文档管理、墨和调色剂。它甚至引进了托管打印服务业务来帮助其他公司真正淘汰台式电脑打印机，而让员工共享集复印、打印和传真于一体的多功能设备。施乐曾经在佳能和小型复印机市场出现时反应迟钝，而今，它正在尽一切努力保持竞争中的领先地位。[3]

在许多行业，折扣竞争者的进入削低了市场领导者的产品价格。“营销洞见：当你的商品不如竞争对手的划算时”描述了领先者应该如何应对一个采取高折扣战略的竞争对手。

营销洞见 当你的商品不如竞争对手的划算时

如果企业能够提供物美价廉的产品，那么它就能受到全球消费者的青睐。在美国超过一半的人每周都会去诸如沃尔玛或Target等大众零售店，而在1996年这个比例仅仅达到25%。在英国，领先零售商Boots、Sainsbury等不得不应对来自ASDA和乐购（Tesco）等竞争对手的质量和价格的激烈竞争。

采取类似价格策略的企业，如Aldi食品零售、戴尔电脑、E*TRADE Financial网络经纪公司、JetBlue航空、Ryanair航空和美国西南航空等也正改变着各年龄层不同收入的顾客购买食品杂货、服饰、机票、金融服务以及计算机等的消费方式。随着各行各业中价值驱动型企业正在改变其竞争战略，奉行传统竞争模式的企业备感威胁。这些新兴企业的竞争战略包括：专注于一个或少数几个细分市场；更好地交付产品或者提供附加价值；高效运营降低成本以实现低价。

若想与价值驱动型的对手竞争，主流企业必须以更大的力度和目的性，重新强调那些经久不变的战略路线，如成本控制和产品差异化，并加以完美的贯彻执行。例如，差异化战略与其说使企业从纷繁复杂的竞争中脱颖而出，倒不如说是为了识别价值型企业商业模式所无法覆盖的市场机会。有效定价策略意味着发动一场基于每笔交易的认知大战——改变消费者的想法，因为他们总是认为价值导向型竞争对手的产品总是更便宜。

通常来说，竞争的结果表现在产品货架、商品陈列、工序改造和标价上。当碰到价值型竞争对手时，传统企业绝不能掉以轻心。价值驱动型竞争对手已经改变了消费者心中对产品性价比的期望值。这种改变聚集了动力，让人们开始高度重视并改变传统的差异化和执行战略。

差异化

对那些在公司的商业模式下可能让其他企业有机可乘的产品领域，营销人员必须予以保护。例如，Walgreens公司就避免在价格上与沃尔玛等公司竞争，而是在其所有业务中强调便利性。它迅速扩张使得门店遍布各地，同时确保每个门店都位于转角处，方便泊车。此外，Walgreens还重设了商场内部货架，摆放方便顾客进出，将重要的产品类别如方便食品、一小时照相服务等设在门口位置。为了保护药品销售，Walgreens还增加了可以快捷操作的电话热线和网上订购系统，以便在全国各销售点方便处方药订单的处理，同时公司还在大部分独立门店都设置了免下车橱窗。这些措施帮助公司的收入从1998年的150亿美元显著提高到2006年的520多亿美元。

执行

Kmart迎头撞击沃尔玛的惨痛经历，揭示了按照价值领先者制定的游戏规则来挑战它们的难度。正如Kmart所经历的，在价格上与价值领先者竞争，并不一定会改变消费者对它的低价印象。要真正击败此类对手，传统企业需要低调处理甚至放弃一些细分市场。例如为了与Ryanair和easyJet竞争，英国航空（British Airways）将更多的精力放在了价值导向型竞争对手涉及不多的长途航线上，而较少关注竞争激烈的低成本短途航线。

大型航空公司也曾尝试作出其他的竞争反应，如推出自己的低价航线。但是美国大陆航空（Continental Airlines）推出的Lite航线、荷兰皇家航空（KLM）的Buzz航线、北欧航空（SAS）的Snowflake航线以及联合航空（United Airlines）的Shuttle航线都以失败告终。一种观点认为，只有在下述情况都满足时公司才应该低价运营：（1）可以使得公司现有业务更具竞争力；（2）新业务可以使得公司获得新的优势。汇丰银行（HSBC）、荷兰国际集团（ING）、美林（Merrill Lynch）和苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）成功的低价策略——汇丰旗下的子银行First Direct、荷兰国际集团旗下的ING Direct、美林下属的ML Direct和苏格兰皇家银行旗下的Direct Line Insurance——部分源自新旧业务之间产生了正确的化学反应。因此，成功的经验指出，低成本业务的制定和推出应该是为了赚取利润，而非仅仅用于防守。

资料来源：Adapted from Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review*, December 2006, pp.104—12; Robert J. Frank, Jeffrey P. George, and Laxman Narasimhan, "When Your Competitor Delivers More for Less," *McKinsey Quarterly* (Winter 2004): 48—59. See also Jan-Benedict E.M.Steenkamp and Nirmalya Kumar, "Don't Be Undersold," *Harvard Business Review*, December 2009, pp.90—95.

要保持领先地位，公司首先必须找到扩大整体市场需求的方法。其次，公司必须以得当的攻守策略保护原有的市场份额。最后，即使市场容量不变，公司也应尝试增加其市场份额。下面我们分别详述每个策略。

扩大总体市场

当总体市场扩大时，市场领导者通常获利最多。如果美国人消费更多的番茄酱，亨氏（Heinz）将会是最大的受益者，因为它的销售量占到全美番茄酱市场的2/3。如果能说服更多的消费者使用番茄酱，或在更多的食物或在各种场合都加量使用番茄酱的话，亨氏的收益将是巨大的。总而言之，市场领导者应该寻找更多的新顾客或者使现有顾客加大产品使用量。

新顾客 每种产品都有潜力去吸引那些尚不了解该产品的顾客，或是因为价格不合理、缺少某些产品特色而拒购的顾客。正如第2章所建议的，企业可以从以下三种群体中寻找新的顾客来源：那些可能使用却仍然没有使用该产品的顾客（**市场渗透战略，market penetration strategy**），那些从未使用过该产品的顾客（**新细分市场战略，new-market segment strategy**），或者那些生活在别处的顾客（**地理扩张战略，geographical-expansion strategy**）。

以下是星巴克（Starbucks）的公司网站上关于星巴克如何通过多重战略成长扩张的描述。[4]

> 星巴克采购并烘焙优质的全豆咖啡，连同新鲜的精选意式浓缩咖啡饮料，各式西式甜点和星巴克纪念商品、咖啡机等一起在其门店出售。此外，星巴克也通过专业销售团队和超市销售其全豆咖啡。同时，星巴克还与合资伙伴联手推出咖啡饮料瓶装星冰乐®（Frappuccino®）和系列顶级冰淇淋，并提供其全资子公司泰舒茶（Tazo Tea Company）生产的全新优质茶饮系列。公司的目标是把星巴克缔造成为享誉全球的知名品牌。



星冰乐咖啡饮品成为了星巴克营业收入的一个新的增长点。

更多的使用 营销人员可以尝试提高顾客的产品用量、消费水平和使用频率。有时候他们可以通过改变包装或者产品的重新设计来增加顾客的产品用量。研究表明更大的产品包装能够增加顾客的一次使用量。[5]如果产品更易获得，冲动型消费品如软饮料、零食的销售量就会增加。

从另外一个方面来说，增加消费频率可以通过：（1）在同样的基本使用方法下识别新的使用机会；或者（2）另辟更多新用途。

使用品牌的额外机会 营销活动应该传播使用该品牌的适宜性和优势。高乐氏（Clorox）就通过广告来宣传其漂白剂的多种功效，如消除厨房异味。

而当消费者对产品的认知和实际功效迥异时，新的机会就出现了。如消费者可能会忘记更换一种保质期很短的产品，因为他们高估了产品的保鲜期。[6]一种策略是，将产品更换的日期与某节日、事件或是一年中的某时段联系起来。另外一种策略是企业也可以进一步向消费者提供两方面的产品信息：（1）消费者的首次使用时间或产品的更换周期；（2）产品的目前的性能状况。吉列剃须刀片架在反复使用后会逐渐褪色，这也就是提醒消费者更换新剃须刀片的信号。

使用品牌的新方法 提高使用频率的第二种方法是，另辟全新用途。例如，食品公司就长期宣传以全新方法使用其品牌产品的烹饪法。在发现消费者把Arm & Hammer烘焙苏打粉用作冰箱除臭剂后，该公司还特意为该项用途大作宣传。在成功推动一半美国家庭将



Arm & Hammer 已经将其经典的烘焙苏打产品线扩展至诸多新产品和新用途。

苏打粉盒开口置于冰箱之后，公司随即向多种新产品类别进行品牌延伸，如牙膏、止汗剂以及衣物洗涤剂等。

保护市场份额

在试图扩大整个市场容量的同时，市场领导者必须时刻注意保护自己的现有业务不受竞争对手的侵犯：如波音需应对来自空客的强劲竞争；史泰博（Staples）必须提防欧迪办公（Office Depot）；谷歌需要防范来自雅虎和微软的威胁。[7] 市场领导者如何才能做到这些？最有建设性的回答就是**持续创新**。市场领导者应该引领行业不断开发新产品、提供新的顾客服务、致力于资源的有效分配及成本的持续降低。全面的解决方案可以增加企业的竞争优势和顾客价值。

主动营销 在满足顾客需要的过程中，我们应该把响应营销、预知营销和创新营销区分开来。**响应营销**（responsive marketing）是响应已存在的顾客需要并加以满足；**预知营销**（anticipative marketing）提前感知顾客未来的可能需要；而**创新营销**（creative marketing）是发现和产生顾客并没有提出、但能使他们产生热情响应的解决方案。实施创新营销的企业**为市场带路**，而不是**被市场带着走**。[8]

很多公司认为它们的职责只是适应顾客的需要。它们之所以处于被动地位，主要是因为它们完全忠诚于顾客导向的模式并成为“客户暴政”的牺牲品。相反，成功的公司主动地根据自己的利益塑造市场。它们改变游戏规则，而非力图成为最好的选手。[9]

一家公司需要两方面的主动技巧：（1）看到不祥之兆的**响应性预知**（responsive anticipation），例如当 IBM 公司从硬件生产商转向服务业务时，以及（2）设计创新性解决方案的**创新性预知**（creative anticipation），例如当百事引进 H2OH!（一种软饮料——瓶装水混合物）时。要注意的**响应性预知**是在某一既定的改变之前做的，而**反应性响应**（reactive response）发生在改变产生后。

主动型公司创造新的供应物来服务未满足的——可能甚至是未知的——顾客需要。在 20 世纪 70 年代末，索尼的创立者盛田昭夫正在从事一个他本人偏爱的项目，该项目彻底改变了人们聆听音乐的方式：便携式磁带播放器——他称之为“随身听”（Walkman）。公司的工程师都坚称这种产品几乎没有市场，但是盛田昭夫坚信自己的眼光。等到随身听 20 周年纪念的时候，索尼已经出售了近 100 种款式的 2.5 亿多台产品。[10]

主动型公司可能会重新设计行业内的关系，例如丰田汽车及其与供应商的关系。或者它们会教育顾客，例如 The Body Shop 刺激顾客选择环保的产品。

公司需要实行“不确定性管理”。主动型公司：

- 准备好冒险和犯错误；
- 有一个未来的愿景以及为之投资的眼光；
- 有创新的能力；
- 灵活而不官僚主义；
- 有很多主动思考的管理者。

过于厌恶风险的公司不可能成为赢家。

防御营销 作为市场领导者，即使它不展开攻势，也必须谨防主要侧翼受到攻击。防御战略的目的在于减少受到攻击的可能性，将攻击的目标引到威胁较小的领域，并设法减

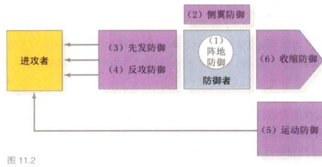


图 11.2
防御战略的六种类型

弱攻击的强度。防御者的反应速度对利润会造成不同的影响。市场领导者可以采用图 11.2 中总结的六种防御战略。[11]

- **阵地防御**（position defense）。阵地防御意味着占领最大的消费者心理份额，使得品牌形象坚不可摧，正如宝洁公司所缔造的：在消费者心中，汰渍洗衣粉是用于衣物清洗的首选品牌，佳洁士牙膏是用于防蛀保健的首选品牌，帮宝适尿片则是实现健康干爽的首选品牌。
- **侧翼防御**（flank defense）。市场领导者也应该建立一些侧翼以保护其薄弱的前线阵地或者支持一个可能的战略反攻。宝洁的品牌，例如 Gain 和 Cheer 洗衣剂、Luvs 尿布扮演着战略进攻和防守的角色。
- **先发防御**（preemptive defense）。一种更加积极的做法是先发制人，也许可以跨越市场开展游击战——在此处打击这个竞争对手，在彼处打击另一个——使得每一个对手都惶恐不安。另一种方法是实现大范围市场包围，向竞争对手发出不要进攻的信号。[12] 美国银行（Bank of America）在全美有 18500 多台 ATM 机和 6100 家分行，就对当地的或区域性银行造成了极大威胁。然而，另外一种先发防御是推出一系列的新产品并事先预告。[13] 这种“事先预告”能向竞争对手传递信号：要赢得市场份额就必须面临恶战。[14] 如果微软宣布了新产品开发计划，小公司就可能会将其开发力量转移到其他领域以避免硬碰硬的竞争。许多高科技公司被指参与“烟雾弹”的销售炒作——即某些产品在上市前通过宣传而备受期待，实际上只是一拖再拖或者只闻其声不见其影。[15]
- **反攻防御**（counteroffensive defense）。在反攻防御中，市场领导者可以直面回击或者向进攻者侧翼包抄甚至发动钳形攻势，使其不得不回撤自保。在目睹 UPS 侵入自己的航空快递领域后，联邦快递（FedEx）重金收购了多家陆上快递公司以挑战 UPS 的主营业务。[16] 反攻防御的另一种常见方式是进行经济上或者政治上的打压。市场领导者可以对易流失产品采用低价策略压倒竞争对手，并从高利润产品获得收益补偿；市场领导者也可以提早宣布产品即将升级换代，防止顾客购买竞争产品；或者游说立法者采取政治行动抑制竞争。
- **运动防御**（mobile defense）。在运动防御中，市场领导者将其领导地位扩展到新的领域，通过市场扩大化或市场多样化使其成为将来的进攻或防御中心。**市场扩大化**（market broadening）将公司的焦点从现行产品转移到满足一般需要上。公司将大力投资研发与该需求相关的所有技术。因此，诸如英国石油（BP）等石油公司都在努力重塑其“能源”公司的形象。当然，这种转变也要求它们的研发染指石油、煤、核能、水力以及化工行业。**市场多样化**（market diversification）则是进入不相关领域。美国的烟草公司如 Reynolds、Philip Morris 等认识到烟草行业受到的限制越来越大后，它们并不满足于阵地防御，甚至也没有寻找香烟的替代品，而是迅速涉足新的行业，如啤酒、红酒、软饮料和冷冻食品。

通过推出地面递送业务，联邦快递在 UPS 的自家地盘上向 UPS 叫板。

- **收缩防御**（contraction defense）。大公司有时候不再能防守其所有的领地。在**计划性收缩**（也叫**战略撤退**）中：它们放弃弱势市场，重新分配资源至强势市场。自 2006 年以来，莎拉·李（Sara Lee）为了能专注于发展其核心的食品品牌，放弃了那些占据公司大量收入的产品——包括其强势的 Hanes 针织品品牌，以及全球身体护理产品和欧洲洗涤剂业务。[17]

提高市场份额

在诸多市场中，市场份额的竞争会变得如此激烈是有原因的：企业的市场份额每提高一个百分点就能带来数千万美元的收益。然而，获取日益增长的市场份额，并不意味着就能自动产生更高的利润——特别是对于那些没有形成规模经济的劳动密集型服务公司而言。能否获取更高的利润在很大程度上取决于公司的战略。[18]

通过并购获取更多市场份额所付出的代价可能远远超过其收益价值。因此，公司在追求市场份额的增长前应该先考虑如下四个因素：

- **激起反托拉斯行动的可能性**。如果主导厂商在某个市场上进展过于深入，受挫的竞争者可能会控告其"垄断"。微软和英特尔需要避开全世界很多法律诉讼和司法挑战，因为有些竞争者认为其商业操作不适宜或不合法，并且滥用市场权力。
- **经济成本**。图 11.3 显示，一旦市场份额超过某一水平，公司收益率将会随着市场份额的增长而**降低**。如图所示，公司的**最佳市场份额**是 50%。如果那些顽固的顾客讨厌一家公司，忠诚于该公司的竞争对手，有独特的需求，或者偏好与较小的供应商打交道，市场份额超过 50% 之后获得更大市场份额的成本会大于其价值。法务成本、公关费用以及游说费用都会随着市场份额的增加而增加。力图获取更高的市场份额在以下情况中是不合理的：细分市场不具备吸引力；买方希望供给有多样化来源；退出壁垒非常高；几乎不存在规模经济或体验经济。一些市场领导者甚至通过有选择地**减少**企业在劣势领域的市场份额来提高盈利能力。[19]

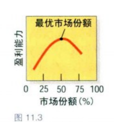
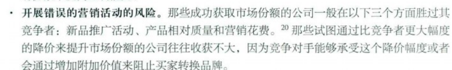


图 11.3
最优市场份额的概念



- **开展错误的营销活动的风险**。那些成功获取市场份额的公司一般在以下三个方面胜过其竞争者：新品推广活动、产品相对质量和营销花费。[20] 那些试图通过比竞争者更大幅度的降价来提升市场份额的公司往往收获不大，因为竞争对手能够承受这个降价幅度或者会通过增加附加价值来阻止买家转换品牌。
- **增长的市场份额对实际质量和感知质量的影响**。[21] 过多的顾客会使得公司资源紧张，影响产品价值和服务传递。总部设在美国夏洛特市的 FairPoint Communications 购买 Verizon 在新英格兰地区的经营权后获得了 130 万顾客，它在整合这些顾客的过程中遇上了麻烦。缓慢的转换和严重的服务问题导致了顾客不满意和监管者的怒气，公司最终破产。[22]

其他的竞争战略

市场占有率在某一行业中名列前茅但不位居第一的公司通常被称为亚军公司或者跟随型公司。像百事、福特、安飞士（Avis）等在其各自领域都是非常大的公司。通常它们可以在两种姿态中取其一：作为**市场挑战者**，以激进的方式进攻市场领导者和其他竞争者，夺取更大的市场份额；或者作为**市场跟随者**展开业务但是不会试图"兴风作浪"。

市场挑战者战略

许多市场挑战者能够逼近甚至赶超领先者。丰田现在的汽车产量就超过了通用汽车，Lowe's 家居则给家得宝（Home Depot）施加了不少压力，而 AMD 甚至正在逐步削弱英特尔的市场份额。[23] 在饮料行业，一个成功的挑战者品牌是 SoBe。

SoBe

在任何超市、杂货店或者便利店，竞争最激烈的货架是饮料。在1996年，SoBe的成功投产是其精明计划和创新性执行的结果。SoBe被定位于对抗已有名声的Snapple果茶和AriZona冰茶品牌，其创立人约翰·贝洛（John Bello）想要研制一个时髦果汁和冰茶的替代品——有趣、创新，具有附加值。其第一款成功产品是SoBe Black Tea 3G，其中“3G”分别是人参（ginseng）、巴西可可（guarana）和银杏（ginkgo）。包装上的蜥蜴图像（来自一个标志性的South Beach酒店）成为SoBe品牌的整体形象。SoBe凭借其功能性利益（3G）、丰富多彩的包装、在商店建立强势货架呈现的强大销售力，以及一个稳定的新产品系列的组合，获得了爆发性增长。“就做你自己”（SoBe Yourself）的口号抓住了该品牌的挑战者气质和非传统的游击营销诉求。“SoBe爱情巴士”（SoBe Love Buses）提供了产品的品尝机会，而赞助像滑雪运动员博德·米勒（Bode Miller）和高尔夫球手约翰·戴利（John Daly）这样挑战常规的传奇运动员创造了口碑。2001年1月，SoBe被百事收购，现在供应异域茶饮、水果汁和混合饮料，能量浆（Elixirs）、富含维他命和抗氧化剂的生命水（Lifewater），以及运动饮料。其品牌名也被许可用于口香糖和巧克力产品。[24]

挑战者雄心勃勃，而领先者往往成为循规蹈矩经营的牺牲品。现在让我们来细数可为市场挑战者所用的竞争性进攻战略。[25]

确定战略目标和竞争对手 市场挑战者首先必须明确其战略目标。绝大部分公司的目标是扩大市场份额。挑战者也必须确定攻击对象：

- **攻击市场领导者。**这是一种高风险但具潜在高回报的战略，特别是领先者在该市场做得并不好的时候，此种方法非常明智。施乐就因开发出了一个更好的复印程序，而从3M那里夺取了复印市场。但是不久之后，佳能凭借桌面复印机抢占了施乐相当多的市场份额。这一策略通常可以获得额外利益，即拉开与其他竞争者的距离。当Miller Lite啤酒以品质在2005年左右向百威Bud Light淡啤发起攻击时，Coors Light则被晾在了一边。
- **攻击与自己规模相同，但是不善经营或者资金短缺的公司。**这些公司产品老化、价格高昂或不能在其他方面满足顾客需要。
- **攻击地方性或者区域性的小公司。**很多主要银行都通过吞并更小的区域性银行或者说“小鱼”才成长为现在的规模。

将舒适与户外鞋类相结合，Ariat在牛仔靴市场向市场领导者发动了进攻。



选择一种一般化的攻击战略 针对明确的竞争对手和目标，我们可以采取什么样的攻击战略呢？我们可以区分以下五种攻击战略：正面攻击、侧翼攻击、围堵攻击、迂回攻击和游击攻击。

- **正面攻击**（frontal attack）。在纯粹的正面攻击战中，进攻者在产品、广告、价格和分销方面与对手进行正面比拼。这种力量比拼原则意味着拥有更多资源的一方会取得最终胜利。而如果市场领导者不反击，或者进攻者能让市场相信其产品可媲美领先者的话，一种改良的正面攻击，如降价等将会起作用。Helene Curtis化妆品公司就擅长让顾客相信其品牌——如Suave和Finesse——质量堪比高价品牌，但是却更划算。
- **侧翼攻击**（flank attack）。侧翼攻击策略是指这样的战略：识别那些正在导致市场空缺形成的转移和变迁趋势，然后快速填补市场空缺。对于资源较少的挑战者来说，这种策略尤其具有吸引力，其胜算也比正面攻击更大。如果发动的是对新的地理市场的攻击，挑战者要识别出竞争者表现

通过发现新的目标市场，百事采取了迂回战略与可口可乐竞争。

逊色的区域范围。尽管互联网在多个市场中夺走了报纸的阅读者和广告商，但是拥有102年历史的爱尔兰媒体公司Independent News & Media却将其旗下175种报纸和杂志中的大部分售往经济发达但互联网发展相对薄弱的国家，如爱尔兰、南非、澳大利亚、新西兰和印度等。[26] 另一种侧翼攻击战略是去满足那些未被覆盖的市场需求。Ariat牛仔靴就曾经挑战过长期以来的市场领导者Justin Boots和Tony Lama，它的靴子非常适合牧场工作，比之竞争对手毫不逊色，同时靴子根据人体工学原理设计，穿起来如跑鞋一样舒服——创造了品类中的一种全新利益细分。[27]

- **围堵攻击**（encirclement attack）。围堵攻击试图通过在多个前线发动浩大的进攻获取敌对方的大片领土。当挑战者掌握了更上等的资源时，此种攻击方式是明智的。为了对抗风敌微软，Sun Microsystem准许成百上千个公司和数百万的软件开发者在任何种类的用户设备上使用Java软件。随着消费者电子产品逐渐数字化，Java软件也逐渐出现在更多的科技产品中。
- **迂回攻击**（bypass attack）。绕过所有的对手来进攻最易夺取的市场——迂回攻击，可以用三种办法来实现：多样化发展不相关产品、多样化发展新的地理市场、跃进式发展新技术来排挤现有产品。在过去的10年中，百事曾经运用迂回战略对抗可口可乐：（1）1997年，在可口可乐推出Dasani品牌之前，成功地在全美铺开了Aquafina瓶装水的渠道；（2）1998年，成功收购了市场份额约为可口可乐美汁源（Minute Maid）两倍的橘汁巨人纯果乐（Tropicana）；（3）2000年，以140亿美元收购了拥有运动饮料市场领导品牌佳得乐（Gatorade）的桂格燕麦公司（Quaker Oats）。[28] 在*技术跃进*（technological leapfrogging）中，挑战者耐心研究开发出下一代新技术，据此发动一场攻击，将战场移到自己有优势的领地。谷歌利用技术跃进策略超越了雅虎，成为搜索业的市场领导者。
- **游击攻击**（guerrilla attacks）。游击攻击由小型的、断续的进攻组成，骚扰对手使其士气低沉，从而最终赢得持久的立足之地。采取游击战的挑战者可以同时使用常规和非常规的进攻方式，其中包括选择性降价、频繁的广告促销战以及不时的法律行动。游击战的成本不菲，尽管花费可能会小于正面攻击、围堵攻击或者侧翼攻击，但它通常必须以一次更强的进攻作为后盾来击败对手。

选择具体的攻击战略　营销方案的任何方面都可能作为攻击的基础，如低价或打折的产品、新的或改良的产品和服务、更加多样化的产品供应或者是新颖的分销战略。挑战者的成功取决于如何结合各项战略来逐渐提升自身地位。

市场跟随者战略

西奥多·莱维特（Theodore Levitt）主张*产品模仿*战略可能跟*产品创新*战略一样有利可图。[29] 在其所谓的“创新性模仿”（innovative imitation）中，创新者承担了开发新产品、使之进入分销渠道、告知并培育市场的大量成本。所有这些工作和风险带来的回报就是通常会成为市场领导者。但是，另一个公司能追随其后复制或者改良新产品。尽管不太可能赶超领先者，但是这个追随者也能获取很高的利润，因为它没有承担任何创新成本。

S&S Cycle

对超过15家摩托车厂商而言，S&S Cycle是他们最大的完整引擎和主要零件的供应商。这些客户公司每年生产数以千计的哈雷式的巡航摩托车。因能为顾客进行个性化定制，这些克隆产品要价高达每辆

30000美元。通过改善哈雷戴维森的工艺，S&S在业内树立了名声。其顾客通常是那些本想购买哈雷产品，却受挫于哈雷经销店漫长交货期的购车者，其他顾客则纯粹是想要购买S&S强大可靠的引擎。S&S每年都会订购一辆新的哈雷车，拆解其引擎并设法改进，以此与不断演进的市场保持同步发展。[30]

许多公司宁愿跟随而不愿挑战市场领导者。"自觉的行动一致"（conscious parallelism）思维范式在钢铁、肥料、化工等资本密集、产品同质的行业非常普遍。在这些行业中，产品差异化和形象差异化的机会非常小；服务质量相差不大；价格敏感性非常高。这些行业非常排斥短期抢占市场的行为，因为这种战略只会引起强烈的报复。因此，绝大部分公司决定不去抢夺其他公司的顾客。相反，它们通常复制领先者的做法，为购买者提供类似的产品和服务。市场份额显示出高度的稳定性。

但这并不是说市场跟随者缺乏战略。一个市场追随者必须清楚如何保留现有顾客和如何赢得相当份额的新顾客。每个跟随者都试图在选址、服务或者财务等方面为其目标市场创建独特性优势。跟随者必须时刻保持低廉的制造成本、优质的产品和服务质量，因为它通常都是挑战者攻击的首要目标。当挑战者有所行动时，跟随者必须准备随时进入新的市场。跟随者需要设计一条成长路线，但前提是这条路不会带来竞争性报复。这里我们区分了四种主要的战略：

1. **仿冒者**（counterfeiter）——仿冒者完全复制领先者的产品和包装，在黑市或者通过声名狼藉的经销商出售。唱片公司、苹果和劳力士就遭遇了仿冒者的问题，特别是在亚洲。
2. **克隆者**（cloner）——克隆者效仿领先者的产品、名字和包装，但会加以少许变动。例如，Ralcorp销售与某名牌麦片食品包装盒相似的产品。它旗下的Tasteeos、Fruit Ring和Corn Flakes产品每盒售价比领导品牌产品低了将近1美元；该公司的销售额在2008年增长了28%。
3. **模仿者**（imitator）——模仿者从领先者产品中复制一些东西，但是会在包装、广告、定价和选址等方面保持差异性。只要模仿者不展开强烈攻势，领先者就不会对此太过介意。成长于佛罗里达州劳德代尔堡的费尔南德斯·普贾尔斯（Fernandez Pujals）把达美乐比萨（Domino's）送货到家的理念带到了西班牙。在马德里，他借得80000美元开了第一家店。现如今，他的Telepizza在欧洲和拉丁美洲拥有将近1050家连锁门店。
4. **改良者**（adapter）——改良者对领先者的产品进行调整或者改良。它们可能会选择在不同的市场销售产品，但往往很可能成长为未来的挑战者，正如许多日本公司在改良别国开发的产品之后所做的那样。

Telepizza将达美乐的比萨递送概念用于西班牙，获得成功。



跟随者能赚多少呢？正常情况下，会少于领先者。比如，一项对食品加工公司的调查显示，最大的公司的平均投资回报率是16%，位列第二的公司是6%，第三位的是-1%，第四位的是-6%。难怪通用电气的前首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）告诉他的业务部门，每个项目都必须达到市场的前两名。跟随者战略通常不是一种可盈利的途径。

市场利基者战略

如我们在第8章所介绍的，除

了在一个巨大的市场中成为跟随者外，另一个选择就是在小市场中成为领先者，或称之为利基者。小公司通常都要避免与大公司竞争，因而它们会选择大公司不感兴趣的小市场作为目标。但即使是大的、盈利性很好的企业也可能为其业务单元或旗下的子公司选择利基战略。

ITW

Illinois Tool Works（简称ITW）生产数千种产品，其中包括钉子、螺丝、六罐装汽水的塑料手柄、自行车头盔、背包、宠物颈圈的塑料扣子、可重新封口的食品包装和其他产品。从20世纪80年代后期起，该公司每年都会进行30—40起并购，不断为其产品线增加新产品。ITW在54个国家拥有875多家高度独立和分权的业务单元，雇用65000名员工。如果某单元推出一种新产品，公司会将该产品和部分人力分离出来，成立一个新的业务单元。尽管经济形势困难，ITW在2008年实现了收入增长。[31]

那些只有较小市场份额的公司也可通过明智的市场利基战略来获取高额利润。这些公司往往倾向于提供高价值、收取溢价、降低制造成本和营造强势的企业文化和愿景。家族企业Tire Rack每年从印第安纳州的南本德市，通过网络、电话和邮件卖出200万个特色轮胎。[32] 总部位于休斯敦的VAALCO Energy公司认为国内盲目开采石油的公司过多，在外国更有机会发现油田矿藏。在非洲中西部的加蓬海岸开发油田时，它碰到的竞争者少了很多，而收入却多了很多。[33]

小市场的平均投资回报率要高于大市场。[34] 为什么市场利基策略如此有利可图？市场利基者可以深入了解目标顾客，从而能够比其他随意进入该市场的竞争者更好地满足顾客需要。因此，市场利基者能够在成本之上收取实在的价格。它们获得了**高利润**（high margin），而大市场领导者获取**高销量**（high volume）。

市场利基者有三项任务：创造利基、扩大利基、保护利基。市场利基战略带来的主要风险在于，这一市场利基可能会枯竭或者遭遇攻击。此后，公司可能会陷入困境，因为它所拥有的高度专门化资源可能没有其他高价值的替代使用方法。

Zippo将自己的品牌含义扩展为“所有与火相关的产品”，以确保长期的增长前景。

Zippo

随着吸烟人口越来越少，宾夕法尼亚州布拉德福德县的打火机制造商Zippo发现其标志性的金属打火机市场正在衰竭。Zippo的营销人员开始觉察到，他们需要进行产品多样化，并将其目标拓展为“出售火焰”。尽管公司2010年之前将对烟草相关产品的利润依赖度降低到50%左右的目标受到了经济衰退的牵制，它决定将自己的品牌含义扩展为“所有与火相关的产品”。它在2001年推出了一种细长型的可用于点蜡烛、烤架和壁炉的多用途打火机；收购了刀具制造商W.R. Case & Suns Cutlery，以及以精细的意大利皮革产品闻名欧洲的意大利DDM公司；并打算在Dicks、REI和True Value等经销商的门店里出售新的户外产品线。[35]

公司必须不断创造新的市场，因为利基市场可能会逐渐变弱。“营销备忘：市场利基的专家角色”概述了一些可选择的办法。公司应该“坚持它的市场利基战略”，但不必坚守它的某个利基市场。这就是**多重利基市场战略比单一利基**

营销备忘 市场利基的专家角色

成功获得市场利基的关键是专业化。下面是一些可能的专家角色：

- 终端用户专家：公司专门为一类终端用户服务。例如，一个增值转售商（VAR）为特定的顾客细分市场定制电脑硬件和软件，并在此过程中获取溢价。
- 垂直层次专家：公司专门从事生产—流通价值链的某垂直层次。如，一个铜制品公司可能专注于生产原铜、铜制零件或者铜制成品。
- 客户规模专家：公司专门向小型、中型或大型规模的客户进行销售。许多市场利基者专门为被大公司所忽视的小客户提供服务。
- 特定客户专家：公司只向一个或少数几个客户进行销售。许多公司将全部产量出售给单一客户，如沃尔玛或者通用汽车。
- 地理区域专家：公司只在世界上的特定地点、地区或者区域出售。
- 产品或产品线专家：公司只生产一种产品或者只有一条产品线。某生产商可能只生产显微镜的镜片，而某零售商可能只出售领带。
- 产品特色专家：公司专门生产某种特定产品或者具有某种特色的产品。Zipcar公司的汽车共享服务针对的就是这样一类人群：他们在美国七个主要城市中生活和工作，频繁使用公共交通，但在一个月中仍有几次驾车需求。
- 订单生产专家：公司为个人客户生产定制化产品。
- 性价比专家：公司经营市场上最高端或者最低端的产品。夏普AQUOS电视就专攻高质高价的液晶电视机和显示屏市场。
- 服务专家：公司提供一种或者多种其他公司不提供的服务。某银行可能接受电话贷款并能送现金上门。
- 渠道专家：公司专攻一条渠道的分销服务。例如，一家软饮料公司决定开展一项只在加油站提供的大规模服务。

市场战略更可取的原因。在两个或者多个利基市场形成实力，公司就能提高存活的几率。

公司进入某市场应该首先将目标对准一个利基市场而非整个市场。手机行业一直呈显著增长态势，但是随着新的潜在使用者数量的萎缩，这一行业现在也面临激烈的竞争。爱尔兰的一个新兴公司Digicel Group就成功打入了少数几个还在高速增长的细分市场之一：还没有手机的穷人。

Proudly sponsored by Digicel

Digicel, Proud Sponsor of Usain Bolt, the World's Fastest Man, since 2004.

The fastest growing mobile operator in the Caribbean.

Digicel

利用世界纪录保持者“飞人”博尔特的代言，Digicel在加勒比海地区的手机市场占据了可观的市场份额。

Digicel Group

2001年，Digicel的首席执行官丹尼斯·奥布赖恩（Denis O'Brien）听说牙买加政府打算开放长期被英国电信巨头Cable & Wireless垄断的当地电话市场，便即刻从出售他的第一家电信公司——Esat Telecom Group所获得的收入中取出将近5000万美元购买了一个许可证。奥布赖恩之所以决意冒险，是因为他知道在牙买加建立陆上通讯线需要两年多时间，而牙买加仅4%的居民拥有手机。在短短100天内，Digicel就以其低廉的电话价格和话费以及改进的电话服务吸引了近10万个签约用户。8年后，Digicel在其加勒比海和中美洲市场拥有超过800万的顾客，并以其竞争性的价格、广泛的覆盖率、优越的顾客关怀和多样化的产品和服务赢得了声誉。Digicel也已经进军太平洋地区的斐济、萨摩亚、巴布亚新几内亚以及其他市场。在牙买加，Digicel已成为一个积极的运动赞助商和公益事业支持者，这与其在该地区作为市场领导者的地位相匹配。[36]

产品生命周期营销战略

公司的定位和差异化战略应该在***产品生命周期***（product life cycle，简称 PLC）中随产品、市场以及竞争者的变化而变化。说产品有生命周期是基于以下四点：

1. 产品生命力有限。
2. 产品销量经历不同阶段，每个阶段对销售者来说都有不同的挑战、机会和问题。
3. 利润在产品生命周期的不同阶段有起落。
4. 在生命周期的每个阶段，产品要求不同的营销、财务、制造、采购和人力资源战略。

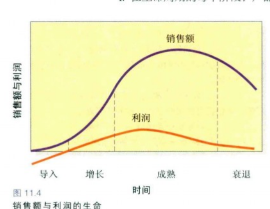


图 11.4
销售额与利润的生命周期

产品生命周期

大部分产品的生命周期曲线都可以描绘成铃铛状（参见图 11.4），这种曲线将产品生命周期典型地分为四个阶段：导入期、增长期、成熟期和衰退期。[37]

1. **导入期**（introduction）——随着产品导入市场，销售额缓慢增长。由于产品导入花费巨大，因此毫无盈利可言。
2. **增长期**（growth）——这个阶段市场接受度大幅增长，并有持续的利润提升。
3. **成熟期**（maturity）——销售额增长速度放缓，因为大部分潜在的购买者都已接受了产品。由于竞争加强，利润保持平稳或下降。
4. **衰退期**（decline）——销售额呈现下降趋势，利润减少。

我们可以使用产品生命周期概念来分析一种产品类别（酒精饮料）、一种产品形式（白酒）、一种产品（伏特加）或一个品牌（Smirnoff 牌伏特加）。并非所有的产品生命周期曲线都呈铃铛状。[38] 另外三种模式如图 11.5 所示。

图 11.5（a）所示的是一种***成长—下降—成熟模式***（growth-slump-maturity pattern）。这通常是小型厨房电器如搅拌器和面包机的特征。产品刚导入时销售额增长迅速，然后进入一个"僵化"水平并维持，这是由于后期采用者出现首次购买以及早期采用者更换产品的缘故。

图 11.5（b）所示的***循环—再循环模式***（cycle-recycle pattern）经常用来描述新药的销售额。制药公司积极推广它的新药，这就导致了第一个周期，随后销售额下降，公司又发起另一轮推广活动，产生第二个周期（通常强度和持续性都较第一个小）。[39]

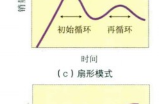
另一种常见的模式就是***扇形生命周期***（scalloped PLC），如图 11.5（c）所示。在这里，销售额经历一连串基于新产品特征、用途和用户发现的生命周期。如尼龙的销售额，就因为越来越多的新用途——降落伞、袜子、衬衫、地毯、船帆和汽车轮胎——随时间的推移而接连地被发现，其生命周期曲线呈现扇形。[40]

（a）成长—下降—成熟模式

销量

时间

（b）循环—再循环模式



时间

（c）扇形模式

销量

时间

图 11.5
常见的产品生命周期模式

风格、流行和时尚的生命周期

我们有必要区分三种特殊类型的产品生命周期——风格、流行和时尚（参见图 11.6）。**风格**（style）是出现在某一人类努力的领域中的一种基本和独特的表达方式。风格可以出现在住宅（殖民地式、大牧场式、科德角式）、衣着（正式、商务休闲、运动）或

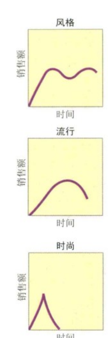


图 11.6
风格、流行和时尚的生命周期

者艺术（现实主义、超现实或者抽象派）中。一种风格能够持续数代人，时而风行，时而淡出。流行（fashion）则是在既定的领域内被当前接受或受欢迎的一种风格。流行一般经过四个阶段：区别、仿效、大众化和衰退。[41]

流行的生命周期长度难以预测。一种观点认为，当消费者选择购买某种流行商品是不得已而为之的时候，该流行已经时日无多，消费者将很快开始寻找缺失的属性。[42] 例如，当汽车变得越小，它们就让人越不舒服，这时候越来越多的消费者开始想买更大的车子。另一种解释是，当太多的消费者选择某种流行的时候，另一些人就会对它避而远之。还有一种解释是，一种特定流行的周期长度取决于该流行满足消费者真实需求的程度，它与社会的其他趋势相一致，符合社会规范和价值观，并且其发展受制于技术的限制。[43]

时尚（fad）是一种能够快速进入公众视线并被热烈地接受、高峰来得早同时也衰退得快的流行。它们的接受周期是非常短的，倾向于吸引一群少数的寻求刺激或想要突显自己与众不同的追随者。时尚是无法长久的，因为它们通常不能满足强大的需求。市场营销的赢家能够早早地嗅到时尚，并将它们引入具有持久力的产品中，发挥杠杆优势。下面是一家公司的成功故事，它设法延长时尚并使其赢得长期成功。

Trivial Pursuit

自从 1982 年在国际玩具博览会上首次出击后，Trivial Pursuit 问答游戏已经用 17 种语言在 26 个国家中卖出了 8800 万套，至今仍是最受欢迎的桌面游戏之一。Parker Brothers 公司每年会将 Trivial Pursuit 中的问题更新，从而保证它的受欢迎度，同时也不断开发其衍生产品——旅行箱、儿童版、Trivial Pursuit Genus IV，以及以各种运动、电影和年代等利基市场话题为主题的版本——总共 23 个不同版本。这种游戏存在多种多样的使用平台：Virgin Entertainment Interactive 生产的互动游戏光盘、自己的在线网站 Trivialpursuit.com，以及通过手机登录的移动版本。你在约会晚餐中不知该聊点什么？没问题，NTN Entertainment Network 公司已将 Trivial Pursuit 游戏引入了 3000 多家餐馆。[44]

营销战略：导入阶段和开拓者优势

由于推出一种新产品、解决技术问题、建设分销渠道以及赢得消费者的认可都是需要花费时间的，因此导入阶段的销售额增长缓慢。[45] 利润为负或零，而促销费用占销售额的比例是最大的，这是因为需要：（1）告知潜在顾客；（2）引导产品试用；（3）确保零售渠道的分销。[46] 公司专注于那些最可能会购买的顾客。由于产品导入成本高昂，新产品的价格也倾向于高位。

公司计划推出一种新产品，必须决定何时进入市场。作为首家进入市场的厂家，当然有回报，但是也有风险和高昂的花费。如果公司能够提供优良的技术、质量或品牌实力来创造市场优势的话，稍晚进入是有道理的。

不同的更新和改良版本充分证明，Trivial Pursuit 不是转瞬即逝的时尚。



在产品生命周期缩短的时代，加速创新的时间是必不可少的。早进入市场已表明是有利的。有研究发现，如果一个产品晚 6 个月推出但预算未超，前 5 年平均利润会少 33%；若按时上市而预算超出 50%，利润只减少 4%。[47]

大部分研究指出，市场开拓者占有最大的优势。[48] 诸如金宝汤、可口可乐、Hallmark 贺卡和亚马逊就一直保持着市场主导地位。1923 年的 25 家市场领先者中有 19 家在 60 年后的 1983 年仍然是市场领先者。[49] 在一个工业品企业的样本中，66% 的开拓者都存活至少 10 年，而早期跟随者中只有 48% 经营了超过 10 年。[50]

开拓者优势的来源又是什么呢？[51] 如果产品能够令人满意的话，那么早期用户就会记住开拓者的品牌名称。开拓者的品牌也同时确立了这类产品应该具备的属性。[52] 开拓者品牌通常

以市场的中端为目标，以抓住更多的顾客。顾客惯性也在此起到了作用；同时还存在生产者优势：规模经济、技术领导地位、专利、稀缺资源的所有权，以及其他进入壁垒。开拓者的营销支出更为有效，能获得更高的消费者重复购买率。藉由追求多样化的战略，机警的开拓者能够永久性地保持它的领导地位。[53]

然而，开拓者优势也并非必然。[54]看看 Bowmar（掌上计算器）、苹果的 Newton（掌上电脑）、网景（网页浏览器）、Reynolds（圆珠笔）和 Osborne（便携式计算机）的命运，后来的进入者都超过了这些市场开拓者。先行者也要提防所谓的"后发优势"（second-mover advantage）。

施纳尔（Steven Schnaars）研究了模仿者超过创新者的 28 个产业。[55]他发现了这些失败的开拓者存在的一些缺点：新产品过于粗糙、定位不准，或在强劲需求之前出现；产品开发成本耗尽了创新者的资源；缺乏资源与新进入的大公司竞争；管理不善或自视过高。成功的模仿者的崛起，在于通过更低的价格、不断的产品改进，或利用蛮横的市场力量超过了开拓者。没有一家现在主导个人电脑制造商——包括戴尔、惠普和宏碁——曾经是最早的行动者。[56]

戈尔德（Peter Golder）和特利斯（Gerald Tellis）对开拓者的优势提出了更深一层的怀疑。[57]他们区分了三类：**发明者**（inventor）在一个新的产品类别中开发出专利；**产品开拓者**（product pioneer）最早开发出操作模式；而**市场开拓者**（market pioneer）最早在新产品类别出售产品。在他们的样本中还包括没有存活下来的开拓者。他们得出这样的结论：尽管开拓者可能仍然有一种优势，但有大量的市场开拓者失败了，比报道出来的多；大量的早期市场领先者获得了成功（尽管它们并不是开拓者）。后进入者超过了市场开拓者的例子有：IBM 在大型计算机上超过了 Sperry；松下在录像机上超过了索尼；以及通用电气在 CAT 扫描仪上超过了 EMI。

戈尔德和特利斯最近识别出加强长期市场领导地位的五大因素：大众市场的愿景、坚持不懈、不断创新、资金投入和资产杠杆。[58]其他研究则强调了在产品创新中新颖性的重要。[59]如果开拓者以真正全新的产品打开市场，如 Segway 双轮代步电动车的情况，那么要生存下来则是一个很大的挑战。相反，如果以渐近式创新进入市场的话，就像给 MP3 玩家增加视频功能的情况，那么开拓者的存活率要高得多。

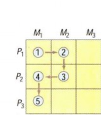


图 11.7
长期产品市场扩张战略
注：P= 产品 i；M_j= 市场 j。

开拓者应该设想各个最初可以进入的产品市场，因为要一下子全部进入是不可能的。假设的市场细分分析揭示了产品市场细分如图 11.7 所示。开拓者应该分析每个产品市场各自的和联合的潜在利润，并决定市场扩张的路径。图 11.7 中的开拓者，计划首先进入产品市场 P_1M_1，然后带着产品进入到第二个市场（P_1M_2），接着为第二个市场开发第二个产品（P_2M_2），让竞争者措手不及，然后把第二个产品带回第一个市场（P_2M_1），再为第一个市场引入第三个产品（P_3M_1）。如果这种计划成功的话，那么这个开拓者将拥有前两个细分市场的大部分，为之提供两个或三个产品。

营销战略：增长阶段

增长阶段的特征就是销售额迅速攀升。早期采用者喜欢这个产品，而其他消费者则开始购买它。为这种良机所吸引，新的竞争者进入。它们推出新的产品特色，并扩展分销渠道。

价格保持不变或者稍有回落，这取决于需求的增长情况。公司保持促销花费水平不变或稍有增加，以维持竞争并继续培育市场。销售额增长速度远远超过促销花费，这就导致了可喜的促销费用—销售额比率的下降。由于促销花费平摊到更大数量的产品上，并且由于生产者的学习效应，单位制造成本比价格下降速度快，在这个阶段利润得到了增长。对于这个阶段，公司必须小心监控增长率加速变为减速的变化，以便于准备新的战略。

在增长阶段，公司为保持快速的市场成长，会使用如下几种战略：

- 改进产品质量，增加新的产品特色，改进样式；
- 增加新的样式和侧翼产品（增加产品的不同大小、风味等）以保护主产品；

- 进入新的细分市场；
- 提高渠道覆盖，进入新的分销渠道；
- 传播重点从知晓和尝试转向偏好和忠诚；
- 以更低的价格吸引价格敏感的下一层级顾客。

通过投资于产品改进、促销和分销，公司能够占据优势地位。它在获得高市场份额的当前利润最大化与在下阶段获得更大的利润之间进行权衡。

营销战略：成熟阶段

在某个时点上，销售额增长率会减缓，产品则进入一个相对成熟的阶段。大部分产品都处于其生命周期中的成熟阶段，该阶段通常比前几个阶段持续时间更长。

成熟阶段可以分为三个时期：成长中的成熟期（growth maturity）、稳定成熟期（stable maturity）和衰退中的成熟期（decaying maturity）。在第一个时期，销售额成长率开始下降。没有新的分销渠道要填补。新的竞争性力量出现。在第二个时期，由于市场饱和，人均销售额变平。大部分潜在消费者已经试过该产品，未来销售量受制于人口增长和替代需求。在第三个时期，也就是衰退中的成熟期，绝对销售额水平开始下降，同时顾客开始转向其他产品。

成熟期的第三个阶段面临最大的挑战。销售额下降导致产能过剩，这导致更加剧烈的竞争。实力薄弱的竞争者退出。少数几家巨头主导整个行业——可能是质量领先者、服务领先者和成本领先者——它们通过高销量和低成本来赚取利润。围绕这些主导公司的是大量的市场利基者，包括市场专家企业、产品专家企业以及定制化企业。

问题是，是否努力奋斗成为行业前三，通过高销量和低成本来赚取利润，还是追求利基战略，通过小销量和高边际利润来赢取利润。有时候，市场会被分成高端和低端两大细分市场，而处于中间的公司其市场份额日益减小。下面是瑞典家电制造商伊莱克斯对付该种情形的例子。

伊莱克斯

2002年，伊莱克斯（Electrolux）面临一个急速两极分化的家电市场，一端是低成本的亚洲公司，如海尔、LG和三星，造成压低价格的压力；另一端是优质竞争对手如博世（Bosch）、Sub-Zero和Viking等，不断侵蚀中间路线品牌的市场份额，保持持续成长。伊莱克斯的新任CEO汉斯·斯特拉伯格（Hans Stråberg）决定重新思考伊莱克斯顾客的需要和需求，抛弃中间路线的定位。举个例子，斯特拉伯格不用原来高低端顾客的分层，而是根据20种不同类型消费者的生活方式和购买方式来细分市场。现在伊莱克斯能成功地把蒸汽炉卖给健康取向的消费者；而原本为小型厨房设计的微型洗碗机现在有了更广泛的消费者细分市场，即针对喜欢频繁洗碗的人士。对于那些发现自己处于成熟市场两极中间的公司，斯特拉伯格有如下建议："从消费者出发，了解他们的潜在需要以及他们经历的问题……然后你需要自己将所有的拼图拼在一起，发现消费者的真正所需。亨利·福特（Henry Ford）据说曾经说过，'如果我早先问了消费者他们真正需要的是什么，可能我现在生产的就会是跑得快的马，而不是汽车了'，或类似如此的话。虽然消费者并不能表达他们的真正所需，但你要把这个问题弄清楚。"[60]

为了确保自己在一个日益萎缩的市场中不致处于进退两难的境地，伊莱克斯根据精心调研的市场细分计划推出了范围广泛的产品线。



一些公司放弃了缺乏竞争力的产品，专注于利润更丰厚的新产品。然而，它们可能忽视了许多成熟市场和现有产品的潜力。那些被广泛认为已经成熟了的行业——汽车、摩托车、电视、手表、相机——在日本人手中焕发了新的生机，他们找到了为顾客提供新价值的方式。改变品牌进程的三种方法是市场

调整、产品调整和营销方案调整。

市场调整 一个公司可以通过影响构成销售量的两大因素，为其成熟品牌扩展市场：销售量 = 品牌用户数量 × 每个用户的使用率（参见表 11.1），但也有可能被对手赶上。

产品调整 管理者还试图通过改进产品质量、特色或风格来刺激销售。**质量改进**通过推出新的改良产品来提升产品的功能。**特色改进**通过增加大小、重量、材质、添加物和配件等，以扩展产品的性能、用途、安全性或便利性。**风格改进**提高了产品的美学吸引力。任何一项都可以吸引消费者的注意。

营销方案调整 最后，品牌经理也可能通过调整非产品元素——特别是价格、渠道和传播来刺激销售。他们应该从对新老顾客产生影响的角度来评估任何改变的成功可能性。

营销战略：衰退阶段

销售额下降有多种原因，包括技术进步、消费者口味转变以及国内外竞争的加剧。所有这些都导致产能过剩、价格持续下跌以及利润萎缩。这种衰退可能比较缓慢，如缝纫机的情况；或者很快，如 5.25 英寸软磁盘的情况。销售额可能剧降至零或者在低水平上徘徊。这些结构性改变与由于某种营销危机而导致的短期衰退是不同的。“营销洞见：管理品牌危机”描述了当一个品牌处于暂时困难时可以采取的策略。

随着销售额和利润下降，一些公司退出市场，留下来的公司则减少产品数量。它们可能从较小的细分市场和较弱的分销渠道中撤退，可能削减促销预算并进一步降价。除非有非常充分的理由，否则保留弱势产品对公司来说往往代价太大。

除了没有利润之外，弱势产品经常消耗与其地位不相称的管理时间；要求频繁地调整价格和库存；因小批量生产而承受昂贵的生产线装配费用；占用广告和销售人员的注意力，这本可以更好地用于获利性的健康产品；为公司形象投下阴影。不消除弱势产品，将拖延对替代产品的积极开发，同时产生不平衡的产品组合：过时的产品线太长，而着眼于未来的产品线则过短。

但不幸的是，大部分公司并没有为这些老化的产品制定政策。它们的第一个任务就是建立一个识别弱势产品的机制。许多公司任命一个产品检查委员会，从营销、研发、制造和财务等部门选出代表，根据所有可得信息，对每种产品提出建议——保留、调整营销战略，或放弃。[61]

一些公司早于其他公司放弃衰退市场。这主要取决于行业壁垒的高度。[62] 壁垒越低，公司越容易退出行业，这对于留下的公司吸引撤退公司的顾客是很有吸引力的。例如，宝洁公司继续保留衰退的液体皂业务，这个业务随其他公司的退出而提高了利润。

合适的战略还依赖于行业的相对吸引力和行业中公司的竞争强度。一家处于不具吸引力的行业，但拥有竞争优势的公司要有选择性地考虑收缩。而一家处于有吸引力的行业，同时也有竞争优势的公司则应该考虑加大投资。公司通常通过为成熟产品增加价值而成功

表 11.1 提高销售量的可选方式

扩展品牌用户的数量	提高用户的使用率
转变非用户。例如，航空运输服务的关键成长在于不断地搜寻那些新用户，即航空运输商须向他们证明使用航空运输要比地面运输更有利。	让消费者在更多场合使用产品。例如，把金宝汤作为小吃；用亨氏的醋擦洗窗户。
进入新的细分市场。例如，当固特异决定通过沃尔玛、Sears 百货、Discount Tire 零售店来销售它的轮胎时，它马上提高了市场份额。	让消费者在每个场合使用更多的产品。例如，饮用更大杯的橙汁。
吸引竞争者的顾客。例如，Puffs 纸巾的营销人员总是试图争取舒洁的顾客。	让消费者用新的方式使用产品。例如将 Tums 抗胃酸药作为钙片服用。

营销洞见　管理品牌危机

营销经理必须设想某一天会出现品牌危机。Whole Foods 超市、塔可钟（Taco Bell）、JetBlue 航空以及玩具和宠物食品品牌都经历过带来潜在负面影响的品牌危机，而美国国际集团（AIG）、美林证券（Merrill Lynch）和花旗银行（Citi）都曾在侵蚀消费者信任的投资贷款丑闻中受到重创。这些丑闻会带来影响深远的后果：（1）损失销售额；（2）产品营销活动的效果降低；（3）对竞争对手营销活动的敏感性增加；（4）公司营销活动对竞争品牌的影响降低。

一般而言，品牌资产和公司形象越强——尤其是诚信和可信赖——公司可以经受危机风暴考验的可能性也越大。然而，细致的准备和一个管理良好的危机管理方案也是关键。强生几乎无可挑剔地处理了泰诺产品遭投毒事件，从中我们可以认识到，关键是让消费者看到公司的反应是既快速又真诚的。他们必须直接感觉到公司是真正在意的。光听是不够的。

公司做出反应的时间越长，消费者越有可能从令人不快的媒体报道或口口相传中形成负面印象。可能更糟的是，他们也许会发现他们根本不喜欢这个品牌，并且永久地转换了品牌。在遇到问题时，赶紧采用公关和广告也许可以帮助避免诸如此类的问题。

以 Perrier 矿泉水为例。1994 年，当在其瓶装水中发现过量的苯（一种大家都知道的致癌源）时，Perrier 被迫在世界范围内削减一半的产量，并且召回所有现存产品。在接下来的几周，它提供了几种解释，引起了混淆和怀疑。可能更具破坏性的是，其产品下架超过 3 个月之久。Perrier 后来尽管做了重新推出的专题广告和促销，挣扎着试图重新获得失去的市场份额，但一年之后其销售额比原来的一半还少。随着 Perrier 失去了最关键的“纯净”的联想，它不再拥有其他具有竞争力的差异点。消费者和零售商发现了满意的替代品，而 Perrier 品牌再也没有恢复元气。最后，它被雀巢公司收购了。

第二，公司的反应越真诚——公开承认对消费者造成的影响并愿意采取必要的步骤——消费者就越不会形成负面归因。当消费者举报在 Gerber 的某些婴儿食品罐里发现玻璃碎片时，Gerber 试图让公众回复信心，让他们相信其生产工厂没有问题，但是断然拒绝从商场撤退产品。在市场份额在几个月内从 66% 大跌到 52% 后，一名公司官员承认：“没有将我们的食品从货架上撤下来让人觉得我们不是一家关心顾客的公司。”

资料来源：Norman Klein and Stephen A.Greyser, “The Perrier Recall: A Source of Trouble,” Harvard Business School Case#9-590-104 and “The Perrier Relaunch,” Harvard Business School Case#9-590-130; Harald Van Heerde, Kristiaan Helsen, and Marnik G.Dekimpe, “The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness,” *Marketing Science* 26（March—April 2007）, pp.230—45; Michelle L.Roehm and Alice M.Tybout, “When Will a Brand Scandal Spill Over and How Should Competitors Respond?” *Journal of Marketing Research* 43（August 2006）, pp.366—73; Michelle L.Roehm and Michael K.Brady, “Consumer Responses to Performance Failures by High Equity Brands,” *Journal of Consumer Research*, 34（December 2007）, pp.537—45; Alice M.Tybout and Michelle Roehm, “Let the Response Fit the Scandal,” *Harvard Business Review*, December 2009, pp.82—88; Andrew Pierce, “Managing Reputation to Rebuild Battered Brands, *Marketing News*, March 15, 2009, p.19; Kevin O’Donnell, “In a Crisis Actions Matter,” *Marketing News*, April 15, 2009, p.22。

地重入市场或使其恢复活力。

收获和剥离的战略大不相同。**收获**（harvesting）要求在试图维持销售额的同时逐步减少产品或者业务成本。第一步是要削减研发成本、厂房和设备投入。公司也可能降低产品质量、缩小销售团队规模、减少基本服务以及削减广告花费。理想的情况是不让消费者、竞争者和员工知道正在发生什么。收获是很难执行的，但这种战略在很多成熟产品市场中是可行的。它可以大幅提高公司当前的现金流。[63]

当公司决定**剥离**（divest）一个有着很强的分销渠道以及残留声誉的产品时，它可以考虑将其卖给其他公司。有些公司专注于收购和重新振兴那些大公司想要剥离或遭遇破产的“孤儿”或“幽灵”品牌，例如 Linens 'n Things 织纺、Folgers 和 Brim 咖啡、Nuprin 止痛片和 Salon Selective 洗发剂。[64] 这些公司试图在市场上重新利用残留的品牌名声，实施品牌重振战略。Reserve Brands 收购 Eagle Snacks 部分是因为研究显示 60% 的美国成年人记得该品牌，这让该品牌的 CEO 感到：“现在花费 3—5 亿美元可以重建品牌知名度。”[65]

如果找不到买家，那么公司必须决定是立刻还是暂缓清算该品牌。公司还要决定为过去的顾客保留多少库货和服务。

产品生命周期概念的证据

根据以上讨论，表 11.2 总结了产品生命周期四个阶段的特征、营销目标和营销战略。

表 11.2 产品生命周期各阶段的特征、目标和战略

	导入期	增长期	成熟期	衰退期
特征				
销售量	低	迅速增长	达到顶峰	下降
成本	单位成本高	单位成本一般	单位成本低	单位成本低
利润	负利润	增长的利润	高利润	下降的利润
顾客	创新者	早期采用者	中间大多数	落后者
竞争者	几乎没有	数量增加	数量稳定，开始下降	数量下降
营销目标				
	创建产品知晓度，鼓励顾客试用	市场份额最大化	利润最大化，同时保持市场份额	减少支出，并赚取品牌收益
战略				
产品	提供基本产品	提供产品延伸、服务和保证	品牌和产品样式的多样化	逐步淘汰弱势产品
定价	成本加成定价	定价以渗透市场	迎合或赶超竞争者定价	降价
分销	建立选择性分销	建立密集分销	建立更加密集的分销	视情况而定：逐步淘汰不盈利的分销网点
广告传播	在早期采用者和经销商中建立产品知晓度和试用	在大众市场中建立知晓度和兴趣	强调品牌差异和利益，并鼓励品牌转换	减少到维持中坚忠诚顾客的最低水平

资料来源：Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978); John A.Weber, "Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles," *Long Range Planning* (October 1976), pp.12—29; Peter Doyle, "The Realities of the Product Life Cycle," *Quarterly Review of Marketing* (Summer 1976)。

产品生命周期概念帮助营销人员解释产品和市场变化、实施计划和控制，以及进行预测。近期一项对 30 个品类的研究发现了许多有关产品生命周期的有趣结果：[66]

- 新的耐用品会有年销售额 45% 左右的增长，呈现一个明显的起飞；但当销售额大约每年下降 15% 时，有一个明显的减速。
- 在平均 34% 的渗透率时发生减速，此时大多数家庭主妇还来不及拥有新产品。
- 增长阶段持续 8 年多一点，而且并没有随时间的推移变得越来越短的趋势。
- 信息瀑布（informational cascade）效应的存在，意味着在其他人已经拥有的情况下，人们更可能随时间的推移而采用，而不是进行仔细的产品评估。不管怎样，那意味着在起飞后有大规模的销售额提升的品类，倾向于在减速后有较大幅度的销售额下降。

对产品生命周期理论的批评

对产品生命周期理论也有批评的声音：生命周期模式在基本形状和持续时间上变数太大，营销人员难以确定他们的产品究竟处于哪个阶段。当产品实际上已经达到了在另一个高涨之前的平稳阶段时，该产品也许看起来将长久保持在当前的成熟阶段。批评家也指责，产品生命周期模式与其说是销售额体现的必然过程，还不如说是营销战略自我验证的结果，熟练的营销事实上能够带来持续的成长。[67]

市场演进

因为产品生命周期聚焦于某产品或品牌而非整个市场发生的情况，因此它产生的是产品导向而非市场导向的认知图景。由于受新的需求、竞争、技术、渠道和其他发展的影

响，公司还需要具体构想**市场**演进的路径，并改变其产品或品牌的定位，以与市场发展保持同步。[68] 如产品一样，市场演进也经历四个阶段：出现、增长、成熟和衰退。思考一下纸巾市场是如何演变的。

纸　巾

起初，家庭主妇在厨房里使用棉质和亚麻抹布和毛巾。然后，一家寻找新市场的纸业公司开发了纸巾，这项开发使得一个潜在市场成形，其他制造商随即进入。随着品牌增多，开始出现市场分割。产能过剩导致厂商开始寻求新的产品属性。一家制造商听到消费者抱怨纸巾吸水能力不强，于是推出"吸水"纸巾，提高了它的市场份额。竞争者相继推出各自吸水性能好的纸巾，市场分割又开始。接着另一制造商开发出"超强度"纸巾，不久又遭模仿。另一制造商推出"不起毛"纸巾，也随后被模仿。最近的创新是一种含有清洁剂的往往用于特定表面（如木质、金属和石头）的擦拭布，如高乐氏消毒布（Clorox Disinfecting Wipes）。这样，在创新和竞争这两股力量的推动下，纸巾从单一的产品演进到拥有吸水性、强度以及其他用途的多样化产品。

经济低迷时的市场营销

考虑到经济周期，总是难免有艰难的时期，正如世界上很多地方从 2008 年到 2010 年所经历的那样。尽管在经济衰退时，营销计划的经费减少，并面临证明它们花费合算的强大压力，某些营销者还是得以幸存——甚至发展壮大了。下面给出在经济低迷时提高成功可能性的五条指导方针。

探索增加投资的好处

在经济衰退时投资有利可图吗？尽管最近严重的经济低迷将企业带入了未知的领地，过去 40 年的证据表明，平均而言，与那些削减投资的公司相比，在经济衰退时愿意投资的公司改善了自己的前景。[69]

投资的数量并不重要。通过在经济衰退时增加投资而收获最大利益的公司往往是那些能挖掘市场优势的公司，这些市场优势包括一个有吸引力的新产品，一个变弱了的竞争对手，或者发展一个被忽视的目标市场。有了这些强有力的证据，营销人员应该重视基于市场机会而增加的投资能够带来的潜在好处和正面回报。以下是做出此类决策的两家公司。

- 通用磨坊（General Mills）在 2009 财政年度增加了 16% 的营销费用，其营业收入达到 147 亿美元，增长了 8%，运营利润增长了 4%。正如其 CEO 肯·鲍威尔（Ken Powell）的解释："当处于这样一个环境，消费者更多地去杂货店购物，更多地考虑在家用餐。我们认为那是品牌建立的一个重要环境，它使消费者想起我们的产品。"[70]
- 英国超市巨头 Sainsbury 发起了一个称为"用 5 磅养家"（Feed Your Family for a Fiver）的广告和店内销售点战役，配合其公司口号"今天来点新东西"（Try Something New Today），以此鼓励购物者尝试新的食谱，只要花费 5 英镑就能让家人吃饱。

Sainsbury 实实在在的价值吸引力对经济衰退之中的英国消费者而言可谓是正中下怀。



与顾客更接近

在艰难时期，消费者可能会改变——他们想要什么，买得起什么，去哪里购物，如何购物，甚至希望从一家公司看到和听到的内容

都会发生变化。经济低迷是营销人员更多地学习消费者所思、所感和所做的一次机会，尤其是了解对品牌利润贡献颇多的忠实顾客。[71]

公司应该将任一改变区分为暂时性调整和永久性转变。[72] Eaton 电气的 CEO 亚历克斯·卡特勒（Alex Cutler）在解释经济衰退时向前看为何重要时指出："在这个时代，企业不应设想未来会与过去一样。而且我指的是几乎每一个方面，不管是经济增长、价值主张，还是政府调控与参与的程度。"[73]

Booz & Company 管理咨询对 1000 户美国家庭的调查发现，在经济衰退的顶峰时期（或者说低谷），43% 的家庭更多地在家吃饭，25% 的家庭在业余爱好和体育活动上的开支减少，并且回答者说，即使经济好转他们也会这样做。[74] 随着消费者信心落到几十年以来的最低点，开支以多种方式发生转变。一位零售分析师评论说，"那些以前为家人购买他们各自喜爱品牌的洗发水的妈妈们，现在买大瓶装的便宜货。"[75]

某些目标消费者的潜在价值和获利性也可能改变。营销人员需要评估这一因素来调整他们的营销方案，并凭借新的洞见以获得投资回报。Old Navy 服饰在追逐穿着时髦服饰的 20 多岁年轻人失败后，重新将其目标市场定位于为自己和家人购物且关注预算的妈妈们。[76]

评估预算分配

预算分配可能不够灵活，其变化不足以反映一个易变的营销环境。在短短五年中，我们不断看到互联网的广泛渗透、手机功能的提升，以及在营销活动中事件、体验和情感的重要性的增长，这些趋势已经显著地改变了营销传播和渠道环境。

经济衰退为营销人员提供了这样一个机会——严密地评估他们花钱的数量和方式。预算的重新配置可以开辟新的选择，并抛弃那些不再提供足够收益的做法，即便它们过去被奉为金科玉律。还应该淘汰业绩不佳的分销商，同时通过提供奖励来刺激更有效的产品销售商。

营销传播允许很多的试验。在伦敦，T-Mobile 移动通讯创造了自发的、大规模的、互动的街头即兴表演来传达其"生命即分享"（Life's for Sharing）的品牌定位，并引起公众注意。在它的一个"舞蹈"视频中，有 400 名舞者挤满整个利物浦地铁站，该视频在 YouTube 上被观看了数百万次。[77]

像 21 世纪不动产和 Red Robin 快餐这样迥异的公司在经济衰退时都增加了它们的网络营销活动。[78] 由于病人选择推迟看牙医甚至省去了日常的牙齿清洗，12 万家美国牙科诊所也受到了经济低迷的影响。很多牙医求助于营销并通过电邮简报增加与顾客的个人沟通，打电话约定就诊时间，甚至通过 Twitter 与顾客分享新的产品或服务信息。[79]



面对景况不佳的经济形势，通用电气的 Profile 洗衣机改变了自己的宣传策略，转而强调产品的实用性。



提出最有吸引力的价值主张

在经济衰退时可能犯的一个错误是过度地集中于降价和折扣，这会损害长期品牌资产和价格诚实性。营销人员应该增加——并且清楚地传播——他们的品牌所提供的价值，确保所有的消费者都接受该品牌与竞争对手相比的财务、物流和心理利益。[80] 商品越贵，这一价值参照就变得越重要。在最近的经济衰退中，通用电气改变了其售价 3500 美元的 Profile 洗衣机的广告讯息，强调其实用性——它优化了每次装载的皂液和水的使用量来减少浪费，而且不伤衣物，从而延长它们的使用寿命。[81]

营销人员也应该评估定价，确保它没有随时间变化而不知不觉地偏离价值。宝洁采用了一种"外科手术般精确"的方法在特定品类中减价，这些品类的品牌与竞争对手产品相比，被感知价格偏高。与此同时，宝洁发起活动，宣传公司许多其他品牌的创新性和价值，从而确保消费者会继续支付其溢价。Bounty 纸巾的广告宣称它比一个"特价品牌"

的纸巾有更强的吸水性；一个为玉兰油 Pro-X 专业方程式深层去皱塑颜套装所做的印刷广告宣称："在抗皱效果上与医生处方相同，而价格减半。"[82]

调整品牌和产品供应物

营销人员必须确保他们在合适的时间和地点将合适的产品销售给合适的消费者。他们可以评估产品组合和品牌架构，以确保针对它们的潜在顾客而言，品牌和子品牌被清晰地差异化，且定位准确，资源充足。奢侈品牌可以从其品牌组合的低价品牌和子品牌中受益。以阿玛尼为例。

阿玛尼

阿玛尼（Armani）在风格、奢侈程度、个性化和价格方面，将其产品线差异化为三个等级。在最昂贵的第一等级，它销售售价上千美元的定制服装品牌 Giorgio Armani 和 Giorgio Armani Privé。在第二等级，它提供具有年轻、现代和更普及风格的 Emporio Armani 品牌，以及注重科技和生态的阿玛尼牛仔裤。在价格相对较低的第三等级，是在城市和郊区的购物中心出售的 AIX Armani Exchange 品牌，它是更年轻的、懂得街头穿搭的阿玛尼风格。阿玛尼的品牌架构经过细心设计，所以每一个延伸产品都符合其核心承诺，不会稀释母品牌形象。但也存在清晰的差异化，使得消费者混淆和品牌竞食最小化。在经济困难时期，低端品牌改善了销售乏力状况并帮助维持获利能力。

因为不同的品牌或子品牌吸引不同的经济水平的细分市场，那些瞄准社会经济分层低端的品牌在经济衰退时尤其重要。价值驱动的公司，例如麦当劳、沃尔玛、Costco 零售、Aldi 超市、戴尔、E*TRADE 金融、美国西南航空和宜家有可能获得最多的利益。Spam 午餐肉——常常受非议的、胶状的、12 盎司含香料的、火腿和猪肉矩形罐头——发现其销售额在经济衰退时猛增。Spam 午餐肉具有买得起的价格，并且不需要冷藏，其制造商 Hormel 声称它可以永久保鲜，"就像是肉里装了一个暂停开关"。[83]

困难时期也是裁减已流失顾客的品牌或产品的一个机会。在"9·11"惨案之后的经济衰退中，宝洁剥离了很多不景气的品牌（例如 Comet 清洁剂、Folgers 咖啡、Jif 花生酱、Crisco 起酥油），专注于具有更多成功性的高增长机会。

本章小结

1. 市场领导者在相关产品市场上拥有最大的市场份额。要保持市场领先，领先者就必须寻求各种方法来扩大总市场需求、努力保护现有市场份额并尝试将其进一步提高。
2. 为占有更多的市场份额，市场挑战者采用激进的方法来攻击市场领导者和其他竞争者。挑战者可以在五种一般化的战略中进行选择；同时，也必须选择具体的攻击战略。
3. 市场跟随者是一种想要保持现有市场份额而不想兴风作浪的亚军公司。跟随者可以选择扮演仿冒者、克隆者、模仿者或者改良者中的某一角色。
4. 大公司不愿服务的小型细分市场则由市场利基者填补。市场利基的关键是专业化。利基者为特定的顾客群组提供产品和服务以全方位满足其需要，并在此过程中获得溢价。
5. 竞争导向在如今的全球市场上非常重要，但同样重要的是，公司不应过分关注竞争者。它们应该平衡对消费者和竞争者的关注。
6. 因为经济条件以及竞争活动的变化，公司通常发现在产品生命周期过程中有必要多次重新拟定它们的营销战略。技术、产品形式和品牌显现出不同阶段的生命周期。生命周期一般遵循导入、增长、成熟和衰退四个阶段的顺序。当前的大部分产品都处于成熟阶段。
7. 产品生命周期的每个阶段要求不同的营销战略。导入期的特征是成长缓慢，获利最小。如果成功，产品进入增长阶段，标志是销售额快速增长，利润提升。接着是成熟阶段，销售额增长缓慢，利润稳定。最后产品进入衰退阶段。公司的任务是：识别真正弱势的产品；为每一种弱势产品制定战略；以最小化其对公司利润、员工和顾客影响的方式，逐步淘汰弱势产品。
8. 像产品一样，市场演进也经历四个阶段：出现、增长、成熟和衰退。
9. 在经济衰退时，营销人员必须探索可能增加投资的积极方面，与顾客更接近，评估预算分配，提出最有吸引力的价值主张，并调整品牌和产品供应物。

营销应用

营销辩论　品牌的生命是有限的吗?

通常，当一个品牌开始在市场上滑坡或完全消失，评论家就会评述“所有品牌都有其终点”。他们的基本理由是，在某种意义上，所有品牌都拥有有限的生命，不能期望永远是市场领先者。然而，其他专家则称，品牌可以永存，它们的长期成功依赖于营销人员拥有的技巧和洞察力。

辩论双方

正方：不能指望品牌会永久持续。

反方：品牌没有理由会变得过时。

营销讨论　行业角色

选取一个行业。根据公司可能扮演的四种不同角色对其进行分类：领导者、挑战者、跟随者和市场利基者。你如何描述竞争的本质特征？这些公司遵循本章描述的准则吗？

卓越营销　三星





韩国消费电子巨头三星公司实现了成功转型，它从贴牌生产的廉价产品供应商，转型为溢价的三星品牌电子消费品（诸如纯平电视、数码相机、数码产品、半导体以及手机）全球营销商。三星品牌的高端手机已成为公司的增长引擎，同时它也掀起了一股创新热潮，使得智能手机、第一款自带MP3播放器的手机以及第一款蓝光光盘播放器广为畅销。

三星最初聚焦于产量和市场控制权而非盈利上。然而20世纪90年代爆发了亚洲金融危机，当其他韩国大型集团公司纷纷在负债累累中倒闭时，三星采用了一个不同的应对策略。它削减开支，重新重视产品质量和生产制造的灵活性，这使得它的电子消费品在6个月内便完成了从项目阶段到商店上架的过程。三星在创新上的投资力度相当大，并且集中于内存芯片生产，这成为公司的重要摇钱树，促使三星迅速成为世界上最大的内存芯片制造商。进入21世纪，公司继续在研发上投入资金，2005—2010年的研发资金预算为400亿美元。对研发及数字融合趋势的专注，使得三星在其强大的品牌伞下推出了大量电子产品。同时，三星亦同长期领导市场的索尼公司建立合作关系，共同斥资20亿美元在韩国创建了高端液晶显示器工厂，并且签署了一个具有里程碑意义的协议，以共享关于元件及生产过程的24000项基本专利。

三星的成功不仅在于成功的产品创新，同时在于过去10年中大胆的品牌建设。1998—2009年，公司在市场营销上的资金投入逾70亿美元，赞助了6届奥运会，并且开展了若干以“想象”（Imagine）、“低调的奢华”（Quietly Brilliant）和“你”（YOU）为主题的全球性广告运动，这些都传递了诸如“科技”、“设计”和“感官”（人性化）的品牌信息。* 在Interbrand 2005年的品牌排名中，三星首次跃居索尼之上，并保持至今。

2008—2009年的经济低迷严重影响了半导体产业、电子消费品的整体销量以及三星的财务表现。为了谋求生存，三星狂砍利润率，大幅减少生产，同时削减库存。结果，尽管利润率显著减少，公司仍然在2009年末以破纪录的季度利润额顺利度过了低迷期。

如今，三星是全球领先的平板电视和内存芯片制造商，同时其手机销量居全球第二。它重视诸如智能手机的成长中的科技，并与微软的Windows Mobile系统以及谷歌的Android系统结成合作伙伴。另外，三星亦同微软公司建立环保伙伴关系，以协助制造节能电脑。

与其竞争对手不同，三星不仅生产电子产品元件，同时也制造直接面向消费者的成品产品，它在没有收购主要竞争对手的情况下，成为了全球领导者。10年来，三星的员工数量翻了一番，在全世界已逾16.4万。当2008年公司销售额达到1100亿美元的纪录时，其CEO李润雨（Lee Yoon-Woo）宣布，公司希望到2020年实现收入4000亿美元。为了实现这一宏伟目标，三星将开发诸如医疗保健和家庭能源等产品。

问题

1. 三星的几个最大的竞争优势是什么？
2. 三星2020年的销售额目标4000亿美元将与沃尔玛持平。这个目标可行吗？为什么？

资料来源：Moon Ihlwan, “Samsung Is Having a Sony Moment,” *BusinessWeek*, July 30, 2007, p.38; Martin Fackler, “Raising the Bar at Samsung,” *New York Times*, April 25, 2006; “Brand New,” *Economist*, January 15, 2005, pp.10—11; Patricia O'Connell, “Samsung's Goal: Be Like BMW,” *BusinessWeek*, August 1, 2005; Heidi Brown and Justin Doeble, “Samsung's Next Act,” *Forbes*, July 26, 2004; John Quelch and Anna Harrington, “Samsung Electronics Company: Global Marketing Operations,” *Harvard Business School*, January 16, 2008; Evan Ramstad, “Samsung's Swelling Size Brings New Challenges,” *Wall Street Journal*, November 11, 2009; “Looking Good? LG v. Samsung,” *Economist*, January 24, 2009.

* “Quietly Brilliant”和“YOU”似为HTC（而非三星）的广告活动。原文疑有误。——编者注

卓越营销 IBM



IBM（International Business Machines Corporation）生产并销售电脑硬件和软件，提供基础设施服务，同时也提供全球咨询服务。它创建于19世纪80年代，但作为“IBM”家喻户晓则是在1924年，当时的总裁是老托马斯·沃森（Thomas J. Watson Sr.）。在老沃森领导IBM的40年间，他帮助公司建立了许多最成功且可持续的经营战术，例如卓越的客户服务、专业精通的销售队伍，以及对大规模、用户个性化的商业解决方案的专注。老沃森还提出了公司的第一个口号“思考”（THINK），并迅速成为企业真言。

20世纪10—40年代，IBM迅速崛起。这主要归功于其在20世纪30年代的制表机销售，当时制表机支撑了美国社保体系的运行，还要归功于在两次世界大战期间的军事技术研发带来的销售额。

20世纪50年代，老沃森的儿子小托马斯·沃森（Thomas J. Watson Jr.）成为公司CEO。在他的领导下，IBM继续发展，开始了公司在计算机领域的创新之路。冷战期间，IBM同美国政府合作，以3000万美元的造价建立了半自动地面防空计算机系统SAGE。1964年，公司推出了一个革命性的大型机系统——System/360，它使用可更换软件和外围设备。然而，为了获得成功，IBM不得不与自己的计算机产品线争夺客户，并按照新技术调整其现有系统。幸运的是，其冒险行动得到了回报，IBM构架成为行业标准。到20世纪60年代，IBM计算机销售量约占整个市场的70%，远远超过了早期的竞争对手通用电气、RCA，以及霍尼韦尔（Honeywell）。

随着个人电脑时代的来临，20世纪80年代成为IBM发展的关键期。1981年公司推出了首款个人电脑，它具有18千字节的记忆容量，提供软盘驱动和可选择的彩色显示器。IBM同时在诸如Sears百货和ComputerLand电脑连锁等企业中开辟了新的销售渠道。然而，它将计算机零件生产外包给微软和英特尔等公司的决策标志其计算机业垄断时代的终止。20世纪80年代，个人电脑的沿革改变了消费者看待及购买技术的方式，这使得IBM的市场占有率和盈利均大大减少。它的销售额从20世纪80年代初的50亿美元下滑到1989年的30亿美元。这一下滑趋势一直持续到20世纪90年代初期，此时IBM面临来自康柏（Compaq）和戴尔（Dell）的竞争，不得不尝试将公司拆分成若干业务单元。这带来了灾难性的后果，1991—1993年，IBM的净亏损达到160亿美元。

新任CEO郭士纳（Louis Gerstner）使IBM重新专注于新的战略方向上，这为公司带来了转机。郭士纳重组公司的业务单元，去除大众产品，并将资源集中于高利润产业，如咨询业和中间软件。其后，IBM推出了标志性的ThinkPad，帮助公司重获先前丢失的市场份额。为了重塑品牌形象，公司将先前70个广告代理商的营销事务交由一家公司负责，创造了统一的信息传达。1997年，IBM的国际象棋系统深蓝（Deep Blue）击败了世界卫冕冠军，这一历史性事件吸引了无数人的目光，同时也帮助IBM提升了企业形象。

21世纪伊始，IBM的新任CEO彭明盛（Samuel Palmisano）带领公司在互联网泡沫破灭之后取得了新的成功。将ThinkPad部门出售给联想，放弃硬盘业务都使得公司愈发远离硬件制造。此外，通过收购诸如普华永道（PricewaterhouseCoopers）等近100家企业的全部或部分业务，彭明盛亦将全球咨询和数据分析纳入公司业务范围。

现在，IBM致力于解决全世界最具挑战性的高科技问题，例如优化水资源管理、缓解交通拥挤以及医疗健康合作解决方案。IBM最近一场名为“智慧的地球”（Smarter planet）的运动强调了公司迄今为止的若干重大成就，并探索了IBM的未来理念。彭明盛解释道：“我们正在探索先前无法解决的重大问题。我们能够解决交通拥挤和环境污染问题。我们能够使得国家电网系统更加高效。坦诚地说，这创造了极大的商业机遇。”

如今，IBM已成为全球最大且盈利性最高的信息技术公司，其销售额已逾1030亿美元，在世界范围内拥有38.8万名员工，来自全球170多个国家，包括科学家、工程师、咨询顾问以及专业销售人员。它所拥有的专利多于美国任何一家科技公司。2000—2008年，IBM在研发上的投入逾500亿美元。IBM将大约30%的年度研发预算用于长期研究项目中。

问题

1. 很少有公司会像IBM一样有如此历史久远的大起大落。促使它最近成功的一些关键性因素是什么？它欲解决全球最具挑战性问题的计划能否成功？为什么？
2. 如今，谁是IBM最大的竞争对手？它们现有的战略会给自己带来什么风险？

资料来源：Steve Lohr, “IBM Showing That Giants Can Be Nimble,” *New York Times*, July 18, 2007; Jeffrey M. O'Brien, “IBM's Grand Plan to Save the Planet,” *Fortune*, April 21, 2009; “IBM Archives,” *IBM*, www.ibm.com; Louis V. Gerstner Jr.,*Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*（New York: Harper Business, 2002）。

PART 5
Shaping the Market Offerings

第五部分
开发市场供应物

第12章
建立产品战略

Chapter 12 Setting Product Strategy

本章我们将讨论以下问题：

- 产品的特征是什么？营销者如何对产品进行分类？
- 公司如何对产品进行差异化？
- 产品设计为何重要？影响一个设计好坏的因素是什么？
- 公司如何建立和管理产品组合和产品线？
- 公司如何联合产品以建立强势联合品牌或成分品牌？
- 公司如何使用包装、标签、担保和保证作为营销工具？

2009年4月，作为全球发布的一部分，万众瞩目的福特嘉年华全球款汽车在中国上海车展上首次亮相。



一个伟大品牌的核心是一个伟大的产品。产品在市场供应物中是一个关键因素。市场领导者通常出售能提供卓越顾客价值的高品质产品和服务。

福特汽车在21世纪初经历了一些艰难的时刻。关于它最畅销的Explorer车型的安全性的争议，以及高油价对其卡车和运动型多用途车销售的影响，使公司深陷财务困境。也许最大的担心是公众对于福特产品质量不高的感知。2006年，新上任的CEO艾伦·穆拉利（Alan Mulally）决定让福特走一条不同的发展之路。福特在随后的经济衰退期拒绝政府救助的行为为其提升了商誉，但穆拉利知道汽车只有做到可靠、时尚又不太昂贵，才能决定公司成功的命运。一款重新设计的低油耗汽车福特Fusion，采用创新的Sync免提电话和娱乐系统，并提供环保的混合动力选择，引起了顾客的关注。同样地，中央仪表盘下附带迷你冰箱、具有城市时尚风格的7人座SUV福特Flex也获得了关注。

穆拉利认为利用福特庞大的基础设施和规模来制造汽车是至关重要的，通过细微的调整，能使汽车很容易地销往世界各地。广泛的全球研究结果显示，福特嘉年华（Fiesta）两厢是其世界概念车的一个突出的例子。汽车的后部类似一个流行的小型运动型多用途车，它巨大的前灯是高档汽车的典型装配，仪表盘的设计仿照的是手机键盘。当嘉年华在中国、欧洲和美国展厅获得一致的积极回应时，福特公司知道它赢了。在营销上，福特还依赖用户体验和社会化媒体。嘉年华在美国推出之前，150辆嘉年华周游全美进行试驾，另外100辆被提供给博客写手，为期6个月，以便他们分享驾车体验。福特的产品和营销创新得到了回报。虽然美国汽车业中的其他公司持续不景气，嘉年华却得到数以千计的预订，福特汽车公司实际上在2010年的第一季度就扭亏为盈了。[1]

营销计划从制定一个供应物的方案开始，该供应物须满足目标顾客的需要或欲望。顾客会从三个方面来判断供应物：产品特色及其质量、服务组合及其质量，以及价格（参见图12.1）。本章我们讨论产品，第13章讨论服务，第14章讨论价格。这三个因素必须被紧密地融入一个具有竞争力和吸引力的供应物中。

产品的特征和分类

许多人认为产品是有形的，其实**产品**（product）是任何一种能被提供给市场以满足需要或欲望的东西，包括有形物品、服务、体验、事件、人物、地点、财产、组织、信息和想法等。

产品层次：顾客价值层级

在规划市场供应物时，营销人员需要考虑五个产品层次（参见图12.2）。[2]每个层次都增加了更多的顾客价值。这五个层次构成了**顾客价值层级**（customer value hierarchy）。

- 最基本的层次是**核心利益**（core benefit）：顾客真正购买的服务或利益。酒店顾客购买的是休息和睡眠，钻床的采购者购买的是洞。营销人员必须将自己看成是利益的提供者。
  - 在第二层次，营销人员必须把核心利益转化成**基本产品**（basic product）。这样，一家酒店的房间就包括床、盥洗间、毛巾、写字台、梳妆台和衣橱。
  - 在第三层次，营销人员要预备**期望产品**（expected product），即顾客在购买这种产品时一般会期望得到的一组特性和条件。酒店的顾客最低期望要有一张干净的床、新的毛巾、可以正常使用的台灯，以及相对安静。
  - 在第四层次，营销人员要预备**附加产品**（augmented product），以超过顾客的期望。在发达国家，品牌定位和竞争发生在这个层次。但在发展中的新兴市场，如印度和巴西，竞争大多发生在期望产品层次。
  - 第五层次是**潜在产品**（potential product），包含产品或供应物所有在未来可能产生的改进和变革。公司从中寻找新的方式来满足顾客，让自己的供应物脱颖而出。

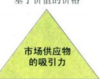


图12.1
市场供应物的组成要素

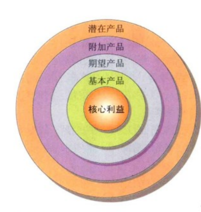


图 12.2
五个产品层次

差异化的出现以及竞争越来越多地发生在附加产品层面，引导营销人员去了解用户的总体**消费体系**（consumption system）：用户是如何获得和使用产品及相关服务的。[3] 每一个附加产品卖点都会增加成本，然而，每个类别中的附加利益很快就会变成期望利益和必需的共同点。如果现在的酒店顾客都期望卫星电视、高速网络接口和设备齐全的健身中心，竞争者就必须寻求其他的特色和利益来进行差异化。

有的公司提高了附加产品的价格，有的则提供低价的精简版。因此，随着高档酒店的增加，如四季酒店（Four Seasons）和丽思卡尔顿酒店（Ritz-Carlton），我们看到市场上出现了那些为只提供基本的顾客服务、价格更低的酒店和汽车旅馆，比如 Motel 6 和 Comfort Inn。像 Jamestown Container 公司所经历的那样，致力于创造附加产品可能会成为成功的关键。

Jamestown Container Companies

有什么比皱巴巴的纸箱子更难以差异化的呢？然而，Jamestown Container Companies 作为像 3M 这样的公司的主要纸箱供应商，已经和区域制造商建立了战略伙伴关系，满足装运系统的每一种需要。它不仅提供箱子，还提供胶带、塑封以及其他所有需要的东西，帮助客户放置和装运最终产品。"这是为了生存的一种整合"，公司的首席运营官说。"越来越多的客户想要在一个地方解决一切。我们必须不断自我创新，与客户保持这些关系，以维持竞争力。"[4]

产品分类

营销人员根据耐用性、有形性和用途（消费品或工业品）将产品分类。每一种产品类型都有相应的营销组合战略。[5]

耐用性和有形性 按耐用性和有形性，产品被分为三种类型：

1. **易耗品**（nondurable goods）是有形的，通常一次或几次就会用完，比如啤酒和肥皂。这些商品经常被购买，因此合适的战略是使这些商品在很多地方都能被买到，只赚取微薄利润，并且要大做广告以引发消费者试用，建立偏好。
2. **耐用品**（durable goods）是有形的，通常可以使用多次，比如冰箱、机器工具，还有服装等。耐用品通常需要更多面对面的推销和服务，应有更高的利润，还要有更多的卖方保障。
3. **服务**（services）是无形的、不可分割的、可变的、不能储存的产品，通常需要更多的质量控制、更高的供应商声誉及适应性。理发、法律咨询、设备修理等都属于服务。

Jamestown Container 提供附加的包装服务，从而为客户创造更多的价值。



消费品分类 我们对大多数消费品按照消费者的购买习惯分类，区分为便利品、选购品、特殊品和非寻求品。

便利品（convenience goods）通常是消费者频繁地就近购买的、花费很少精力的产品。例如软饮料、肥皂、报纸等。**日用品**（staples）是消费者有规律地购买的商品。买主可能会有规律地购买亨氏番茄酱、佳洁士牙膏、乐之饼干。**冲动品**（impulse goods）是那些事先没有计划，也没有费力寻找而购买的商品，如巧克力条和杂志。**应急品**（emergency goods）是当一个很紧急的需要出现时购买的商品——暴风雨时的雨伞，冬天里下第一场雪时的靴子和手套。冲动品和应急品制造商会把商品放在那些消费者有可能遇到紧急情况或产生强烈需求的地方，以促成购买。

选购品（shopping goods）是消费者按特征比较合适度、质量、价格和式样等而购买的商品。像家具、服装、二手车、主要电器都属于此类。**同质选购品**（homogeneous shopping goods）质量相似，但有足够的价格差异，需要做出合理的购买比较；**异质选购品**（heterogeneous

shopping goods）在可能比价格更重要的产品特性和服务上存在差异。异质选购品的销售商提供广泛的花色品种来满足不同顾客的口味，培训销售人员为顾客提供信息和咨询服务。

特殊品（specialty goods）有独一无二的特征或品牌识别，并且有足够的消费者愿意为之付出特别的购买努力。例子有汽车、组合音响、男士西服等。梅赛德斯汽车是特殊品，因为有兴趣的顾客会不惜远途去购买。特殊品不要求比较；买主花的仅仅是路上的时间，经销商不需要便利的位置，当然它必须让潜在顾客知道它在哪里。

非寻求品（unsought goods）是那些消费者不知道或通常不会想到要买的商品，如烟雾报警器。消费者熟知的非寻求品的典型例子有人寿保险、墓地、墓碑等。非寻求品需要广告及人员推销的支持。

工业品分类 工业品可按照其相关成本和进入生产过程的方式分为：材料和零部件、资本项目、补给品和商业服务。**材料和零部件**（materials and parts）是完全成为制造商产品的组成部分的商品。它们进一步分为两类：未加工的原材料，以及加工过的材料和零部件。*未加工的原材料*（raw materials）又主要被分为两类：*农产品*（farm products，如小麦、棉花、家畜、水果和蔬菜），以及*天然产品*（natural products，如鱼、木材、原油、铁矿石等）。许多生产商供应农产品，并把产品转卖给市场中间商，后者提供组合、分级、储存、运输和销售服务。农产品的易腐性和季节性特征导致了特殊的营销实践。鉴于农产品的这种特点，它们几乎不需要广告和促销活动。不过也有例外，有时农产品集团会大搞活动，促销它们的产品，如马铃薯、奶酪、牛肉等。一些生产商把自己的产品品牌化，如都乐（Dole）色拉、Mott's 苹果、Chiquita 香蕉等。

天然产品在供应上是有限制的。它们一般体积大，单位价值低，且需从生产商运送到用户那里。数量不多的规模较大的生产商通常直接把天然产品供给工业用户。出于自身的需求，使用这种材料的用户通常会签订长期的供应合同。天然材料的同质性限制了需求创造活动。价格和交货的可靠性是影响供应商选择的主要因素。

加工过的材料和零部件（manufactured materials and parts）进一步分为两类：*构成材料*（component materials，如铁、纱、水泥、电线）和*组成部件*（component parts，如小型发动机、轮胎、铸件）。构成材料通常会被进一步加工——生铁炼成钢，纱织成布。构成材料标准化的特性通常使价格和供应商的可靠性成为购买者考虑的关键因素。组成部件在进入最终产品时不发生形式上的改变，就如小型发动机被装进吸尘器，轮胎被装上汽车。价格和服务是营销时主要考虑的因素，品牌化和广告没有那么重要。

资本项目（capital items）是帮助研制和生产最终产品的长期持久的商品。它包括两类：装备和设备。*装备*（installations）包括建筑（工厂、办公室）和重型设备（发电机、钻床、计算机主机、电梯）。装备是采购的主要项目，通常向生产商直接购买，它们的销售力量包括技术人员，在达成协议前有较长的谈判过程。生产商必须愿意根据客户的需要进行设计，并提供售后服务。广告没有人员销售来得重要。

设备（equipment）包括轻便的工厂设备和工具（手动工具、载重卡车）以及办公设备（个人电脑、桌子）。这些设备不会变成最终产品的一部分。它们的寿命介于装备和运营补给品之间。虽然有一些设备制造商采用直销，但更多地会使用中间商，那是因为市场存在地理位置的分散性，买主数量庞大，且每次的订单数量较小。质量、特色、价格和服务都是考虑的主要因素。销售人员比广告更为重要，虽然广告效果也不错。

补给品和商业服务（supplies and business services）是短期的商品和服务，以促进最终产品的开发和管理。补给品分为两类：*维护和修理用品*（maintenance and repair items，如油漆、钉子、扫帚等）和*运营补给品*（operating supplies，如润滑剂、煤、纸、笔等），它们共称为"MRO"。补给品相当于便利品——购买时不用花费太大精力，且重复购买。由

于其单位价值低，存在大量地理位置分散的顾客，故使用中间商。价格和服务是重要的考虑因素，因为供应商是标准化的，品牌偏好不高。

商业服务包括*维护和修理服务*（maintenance and repair services，如擦窗户、修理复印机）和*商业顾问服务*（business advisory services，如法律、管理咨询、广告）。维护和修理服务通常以签约形式，由小型厂商提供或由设备本来的制造商供应；商业顾问服务的购买通常以供应商的声誉和员工为基础。

产品和服务差异化

产品想要品牌化，必须与众不同。在一个极端，一些产品只允许有很小的差异：如鸡肉、阿司匹林、钢铁等。然而即使是这些产品，制造一些差异也是有可能的：如裴顿世家的鸡肉、拜耳的阿司匹林和印度的 Tata Steel 已经在各自独特的产品类别中获得了独特的身份。宝洁使得汰渍、Cheer 和 Gain 品牌的衣物洗涤剂都各具独特的品牌个性。在另一个极端，产品则有很高的差异化的能力，像是汽车、商务楼和家具等。卖家在此就会面临大量差异化的可能性，包括型式、特色、定制化、性能质量、合格质量、耐用性、可靠性、可维修性和风格等。[6] 设计已经成了一种越来越重要的差异化方式。我们将分别讨论上述提及的可能差异点。

产品差异化

型式 很多产品都可能在**型式**（form）上有所差异——产品的大小、形状或者物理结构。想一想产品许多可能的型式（如阿司匹林）。虽然本质上是一件商品，但它可以在剂量大小、形状、颜色、外壳或者药效时间上有所不同。

特色 大部分商品可以在其基本功能上补充各种各样的**特色**（features）。通过对最近购买者的调查，公司可以识别并选择一些合适的新特色，然后逐个计算每个潜在特色的*顾客价值和公司成本*。营销人员需考虑有多少个顾客想要这种特色，推出这个特色需要花费多少时间，以及竞争对手能否轻易地模仿。[7]

为了避免“特色疲劳”，公司必须将特色进行优先顺序排列，并使消费者明白，如何使用并从特色中获益。[8] 公司还必须考虑特色打包或组合。汽车公司通常按几个“配置等级”来生产汽车。这样可以降低制造和储存的成本。公司必须决定是以一个较高的成本向顾客提供定制化的特色，还是用较低的生产成本生产一些标准化的特色组合产品。

定制化 营销人员可以通过定制产品来实现差异化。随着公司越来越精通于收集个体顾客和合作伙伴（供应商、分销商、零售商）的信息，同时工厂设计变得越来越柔性化，它们已加强了使市场供应物、信息、媒介个性化的能力。**大规模定制**（mass customization）是公司满足每个顾客的独特要求的能力——大规模地提供个性化设计的产品、服务、方案和传播手段。[9]

李维斯和 Lands’ End 属于定制牛仔裤的先行者。另外的生产商也已经把大规模定制引入了其他市场。网上零售商，像是 Zazzle 和 CafePress，允许用户上传照片并创作他们自己的服装和海报或者购买由其他用户创制的商品。然而，顾客必须知道如何表达他们个性化的产品偏好，或者得到合理的提示和引导，从而让定制过程顺利进行。[10]

性能质量 大多数产品处于四个性能水平之一：低、一般、高、超高。**性能质量**（performance quality）指产品的主要特征运行的水平。随着越来越多的公司采取了注重顾客价值的商业模式，以更低的价格提供更高的质量，质量对于差异化越来越重要。公司应该设计出与目标市场和竞争对手相适的性能水平，但不一定要设计出尽可能高的性能水平。公司还必须不时地管理和控制性能质量。不断改进产品可以产生更高的回报和市场份额，如果不这样便会产生消极的后果。



当自己的质量名次跳水时，奔驰制定了一系列重大的改革措施来扭转局面。

奔　驰

从 2003 年到 2006 年，奔驰经历了它 127 年历史上最痛苦的一段时间。因为它一流的质量声誉在 J.D. Power 等公司的调研中遭到了打击，此外宝马在全球的销售量超过了它。为了挽回局面，一个新的管理团队围绕功能元素，如发动机、底盘、电子系统等，而不是型号产品线来重组公司。工程师提早一年开始测试电子系统，并且将每个新型号的电子系统进行多达 10000 次的测试，测试过程 24 小时不间断，持续 3 周。奔驰为新的设计使用了 3 倍数量的样车原型，让工程师先驾驶样车 300 万英里，然后再投入生产。通过这些改变，出厂汽车的瑕疵数目已经比 2002 年巅峰时下降了 72%，质量保修的花费也降低了 25%。作为一种副作用，奔驰的各家经销商不得不应付维修和服务生意的大幅下降！[11]

合格质量　购买者希望产品具有**合格质量**（conformance quality），即所生产的产品都是同样的，并且符合承诺的规格要求。举个例子，假设一辆保时捷 911 被设计成能在 10 秒内加速到每小时 60 英里。如果每辆从组装线下来的保时捷 911 都能做到这点的话，就说明这款车型具有较高的合格质量。合格质量低的问题会使部分购买者失望。

耐用性　**耐用性**（durability）衡量产品在自然或有压力的情况下预期寿命的长短，对交通工具、厨房用具和其他耐用品来说是一个重要因素。然而，额外的价格不能太高，而且产品不能因为技术的快速变化而被淘汰，像个人电脑、电视和手机往往就是属于这样的产品。

可靠性　购买者通常愿意为更可靠的产品支付溢价。**可靠性**（reliability）是衡量产品在特定期限内发生故障或失常的概率。Maytag 以其可靠的家用电器闻名。其长期放送的“孤独的修理工”（Lonely Repairman）广告活动，旨在强调该属性。

可维修性　**可维修性**（repairability）是衡量当产品发生故障或失常时维修的容易程度。理想的可维修性是指用户可以花费很小的费用或时间自己维修好产品。一些产品包含有简化故障诊断的特色，可以让服务人员在电话中消除问题或者建议用户如何去解决。许多电脑硬件和软件公司通过各种途径提供技术支持，如电话、传真、电子邮件或者在线实时聊天等。

风格　**风格**（style）描述的是产品的外观及带给购买者的感觉。它创造了难以模仿的差异性。汽车购买者愿意为捷豹（Jaguar）支付溢价就是因为其出众的外观。美学在很多品牌中都扮演着重要的角色，如苹果电脑、Montblanc 钢笔、Godiva 巧克力、哈雷戴维森摩托车。[12]然而，强烈的风格并不总意味着高性能。一辆车可能看上去很惊艳，却可能经常需要维修。

服务差异化

当有形产品难以差异化时，竞争成功的关键可能在于增加有价值的服务并提高服务质量。劳斯莱斯股份有限公司（Rolls-Royce PLC）利用实时卫星发出的信号不断监测 45 家航空公司中的劳斯莱斯飞机引擎是否处于使用之中。根据劳斯莱斯的 TotalCare 支付计划，每家航空公司按引擎工作的小时数向劳斯莱斯付费，劳斯莱斯承担维修和停工的风险和成本。[13]

主要的服务差异点有：订货容易度、交货、安装、顾客培训、顾客咨询以及维护与修理。

订货容易度　**订货容易度**（ordering ease）指顾客向公司下订单的容易程度。Baxter Healthcare 向医院提供电脑终端，使其直接通过这些电脑向该公司下订单。许多金融服务机构都提供安全的在线网址，帮助顾客更高效地获得信息和完成交易。

交货　**交货**（delivery）指的是产品和服务如何送达到顾客手中。它包括速度、准确度以及对全过程的关照。当今的顾客越来越多地对速度有要求：比萨要在半小时内送到；照



Cemex保证它的水泥送货比处理比萨订单还快。

片要在1小时内冲好；眼镜要在1小时内配好；汽车要在15分钟内加好润滑油。许多公司已经采用了计算机化的**快速反应系统**（quick response systems，简称QRS），连接其供应商、制造车间、分销中心和零售网点的信息系统。总部位于墨西哥的大型水泥公司Cemex，向客户承诺交货速度比比萨还快，转变了传统的水泥业务。它为每辆货车安装了**全球定位系统**（global positioning system，简称GPS），因此调度员知道车子的实时位置。Cemex作出承诺，假如客户的货迟到了10分钟，可以获得20%的折扣。[14]

安装　**安装**（installation）指的是为了使产品能够在其预定的位置运行所要做的工作。对于复杂产品，如重型设备的购买者和技术新手们，容易安装是一个真正的卖点。

顾客培训　**顾客培训**（customer training）帮助顾客的雇员正确、有效地使用供应商的设备。通用电气不仅把X光设备出售给医院，替他们安装好，还给设备的用户提供全面的培训。麦当劳要求它的新加盟商去伊利诺伊州Oak Brook镇的麦当劳汉堡大学（Hamburger University）学习两周，以便更好地管理特许经营业务。

顾客咨询　**顾客咨询**（customer consulting）指的是卖方提供给买方的数据、信息系统，以及顾问服务。技术公司（像IBM、甲骨文（Oracle）和其他技术公司）已经了解到顾客咨询是其业务中日益重要和利润丰厚的部分。

维护与修理　**维护与修理**（maintenance and repair）是指那些能够帮助顾客保持产品在一个良好工作状态的方案。如惠普等公司为它的顾客提供在线技术支持，或称“e-support”。顾客可以利用各种在线工具来寻求解决方法，或者寻求技术人员的在线帮助。甚至连零售商也越来越多地尝试在线技术支持。

百思买

随着电子零售商中的兼并和竞争性定价的继续，公司越来越迫切地寻求突围的新方法。这就是为什么百思买要和Geek Squad签约，改进连锁店内电脑维修服务的原因。Geek Squad是一家小型居民电脑服务公司。百思买过去把电脑送到区域修理点修理，即耗时又让顾客很不满意。现在大约一半的修理都在百思买的店中完成。但是真正的差异点在于利用其标志性的大众甲壳虫车队，Geek Squad可以提供电话上门服务（收费相对较高）。Geek Squad的员工甚至在上门服务时穿着也不相同——他们穿着都是惹眼的电脑“极客”装扮，与他们在店内服务中心所穿的传统的百思买蓝色制服不同。[15]

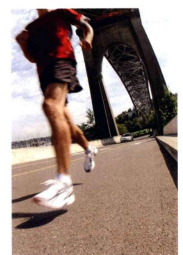
退货　退货对顾客、制造商、零售商和批发商都是一件麻烦的、令人不悦的事，但这也是交易中不可避免的事实，尤其对于网上交易。虽然在线交易的平均退货率为5%，但仍有1/3到1/2的网购者认为，包退包换政策是对卖家的一种威慑因素。处理退货的成本可能是把货物运往国外费用的2—3倍——网上购物的平均退货成本是30—35美元。

我们可以从两个方面来考虑产品退货问题：[16]

- **可控的退货**，起因于卖方或顾客的问题或失误，大部分能通过卖方或供应链合作伙伴更好的搬运或存储、更好的包装，以及改善的运输和正向物流来消除。
- **不可控的退货**，起因于顾客希望真正看到、尝试或体验产品，亲自确定产品是否合适，难以在短期内靠公司采取上述措施来消除。

一个基本策略是：消除造成可控退货的根本原因，同时制定一些流程来处理不可控的

退货。目的是为了减少被退回的产品，并且提高重新进入分销渠道再被出售的百分比。


Road Runner Sports 付出了大量努力来减少顾客退货的数量。

Road Runner Sports

位于美国圣迭戈市的 Road Runner Sports 通过多种渠道出售跑鞋、运动服和装备。公司训练销售人员具有尽可能丰富的知识，以便更好地向顾客推荐合适的产品。其结果是，其跑鞋的退货率为 12%，显著低于行业平均水平的 15%—20%。该商店还使用“智能标签”（SmartLabel）——它是预先打款并注明顾客地址的退货条形码——使那些真正需要退货的顾客可以又快又方便地退货。[17]

设计

随着竞争越来越激烈，设计提供了一条强有力的途径，使公司的产品和服务得以差异化及定位。[18] **设计**（design）是可以影响一个产品的外观、感觉以及功能的特色总和。设计提供了功能和美学两方面的利益，满足我们理性和感性两方面的诉求。[19]

设计师必须决定在型式、特色开发、性能、一致性、可靠性、可维修性和风格上投入多少。对公司来说，一个设计良好的产品要容易制造和分销。对顾客来说，一个设计良好的产品要惹人喜爱，容易打开、安装、使用、维修和处置。设计者必须考虑所有这些因素。[20]

由于全方位营销人员认识到设计的情感力量以及产品外观、感觉和功能对于消费者的重要性，因此设计在那些过去不太重视设计的产品类别中，发挥了更大的影响。有助于惠普在个人电脑市场崛起的一个因素在于其对设计的高度重视，迫使戴尔和其他公司更具风格意识以应对竞争。这种转变背后的理由很明显：一项调查中消费者称其愿意为精心设计的高端笔记本电脑多支付 204 美元甚至更多。[21]

一些国家和企业就赢在设计上。

设计领先的企业和国家

一些国家已经因其设计水准和成就建立了良好的声誉，如意大利在服装和家具上的设计，斯堪的纳维亚在产品设计中的实用、美感，以及环保意识。芬兰的诺基亚率先推出用户可自行更换外壳的手机，率先生产椭圆外形、柔和、易用的手机，还率先推出了大屏幕手机，所有这些都使其业绩显著上升。吉列的德国分部博朗把设计提升到了很高的艺术水平，体现在它的电动剃须刀、咖啡机、吹风机和食物处理器上。科勒（Kohler）将艺术与设计融入豪华的厨房、浴室装置和水龙头。国际设计杰出大奖（International Design Excellence Awards，简称 IDEA），每年在用户利益、客户/商业利益、社会利益、生态责任、适当的美感和吸引力，以及可用性测试各方面，进行颁奖。2009 年，三星荣获 8 个奖项，苹果获得 7 个，戴尔体验设计中心（Experience Design Group）获得 6 个，通用电气医疗集团获得 5 个。而 IDEO 是较为成功的设计公司之一。[22]

在日益视觉导向的文化中，通过设计来诠释品牌的意义和定位显得尤其重要。“在一个拥挤的市场中，”《风格的实质》（*The Substance of Style*）一书的作者波斯特雷尔（Virginia Postrel）写道，“美学通常是唯一让产品与众不同的方法。”[23] 设计 2011 Chevy Volt 充电电动车的通用汽车设计团队，要确保汽车外观比其他电动车型更好。如 Volt 的设计总监所言：“大多数的电动车看上去像装了引擎的苦味小椰菜——它们对你有益，而你却不想吃。”

设计能够改变消费者感知，使品牌体验更有价值。考虑一下波音为了把它的 777 客机造得更为宽敞和舒适，付出了怎样的努力吧——抬高了中央及两旁的行李舱，抬高了座位

之间的隔板，让机舱天花板略为呈拱形，抬高了座位。正如一位设计工程师所说："假如我们做了我们的工作，人们不会意识到我们做了什么，他们只会说他们感觉到更舒服了。"

一个失败的设计也会毁掉产品的潜在顾客。索尼的 e-Villa 可上网机顶盒试图让消费者可以在他们的厨房间上网，但是这个产品重达 32 磅，16 英寸长，如此庞大和笨重，用户手册不得不推荐消费者在搬运的时候要蹲下来，以免闪着腰。上市仅 3 个月，该产品就被撤出市场了。

设计应渗透营销方案的所有方面，使所有的设计方面协同工作。在设计可口可乐的全球识别时，全球设计的副总监戴维·巴特勒（David Butler）建立了四个核心原则。无论是包装、售点、设备，还是其他任何消费者接触点，设计都应反映：（1）简单醒目；（2）真实可靠；（3）红色的力量；（4）"熟悉又令人惊喜"的本性。[24]

鉴于设计的创造性，不存在一种被广泛采用的方法也就不足为奇了。一些公司采用正式的结构化程序。**设计思维**（design thinking）是一种非常依赖于数据的方法，包括三个阶段：观察、构思和实施。设计思维要求深入地对消费者进行人种学研究、创造性的头脑风暴，以及团队协作来决定如何将设计理念化为现实。惠而浦采用设计思维来开发比现有品类更具和谐外观的 Architect Series Ⅱ 厨房家电。[25]

Bang & Olufsen 经过时间考验的优美设计可以在市场上获得不小的溢价。



另一方面，以立体声音响、电视设备和电话机的出众设计而赢得很多美誉的丹麦的 Bang & Olufsen（B&O）公司，信任的是那些很少在消费者中露面的少数设计师的直觉。B&O 不会在某一年引入许多新产品，因此每一个新产品预计会在市场上销售多年。它的 BeoLab 8000 扬声器，在 1992 年新上市时每对售价为 3000 美元，逾 15 年之后升至 4500 美元。它们的设计师戴维·刘易斯（David Lewis）已经见证了自己最成功的 B&O 产品中的三件，被纽约现代艺术博物馆永久收藏。[26]

设计通常是奢侈品的一个重要方面。"营销洞见：奢侈品品牌营销"描述了奢侈品品牌面临的一些更广泛的营销问题。

产品与品牌关系

每一个产品都可以和其他产品关联，以确保公司提供和营销最理想的产品集合。

产品层级

产品层级从基本需要一直延伸至满足这些需要的特定商品。我们可以把产品层级定义为六个层次，这里以人寿保险为例：

1. **需要家族**（need family）——产品家族背后的核心需要，例如安全。
2. **产品家族**（product family）——能够合理有效地满足核心需要的所有产品种类，例如储蓄和收入。
3. **产品种类**（product class）——产品家族中的一组产品，被认为具有某种功能上的相似之处。也被称为产品类别，例如金融工具。
4. **产品线**（product line）——同一产品种类中一组紧密相关的产品，它们有着相似的功能，卖给相同的顾客群体，通过相同的网点或渠道销售，或在给定的价格范围内降价。一条产品线可能由不同的品牌组成，或只有单一家族品牌，或以个别品牌进行产品线延伸，

营销洞见 奢侈品品牌营销

奢侈品也许是品牌化最突出的例子，因为品牌及其形象通常是为组织创造巨大价值和财富的核心竞争优势。有些人认为奢侈品产业目前价值已达2700亿美元，像Prada、Gucci、卡地亚（Cartier）和路易威登（Louis Vuitton）等这样的奢侈品营销商，已经经营盈利丰厚的特许经销权有几十年了。

然而，就像那些不那么昂贵、更朴实的产品类别中的营销人员那样，驾驭奢侈品品牌命运的营销者也必然处于一个不断演变、有时甚至瞬息万变的营销环境之中。全球化、新技术、金融危机、消费者文化的转变，以及其他力量，使奢侈品品牌的营销者必须技巧过硬并善于管理其品牌，才能获得成功。表12.1总结了一些营销奢侈品品牌的关键准则。

表 12.1 营销奢侈品品牌的准则

1. 保持奢侈品品牌的优质的形象是至关重要的，因此应该优先控制品牌形象。
2. 奢侈品品牌化通常需要创造许多无形的品牌联想和一个令人向往的品牌形象。
3. 奢侈品品牌营销方案的所有方面必须保持一致，以确保优质的产品和服务，以及愉快的购买和消费体验。
4. 除了品牌名称，商标、符号、包装和标志等其他品牌元素，也都能成为奢侈品品牌资产的重要驱动力。
5. 源自相关个性、事件、国家和其他实体的次级联想，都能成为奢侈品品牌资产的重要驱动力。
6. 奢侈品品牌必须通过一个精挑细选的渠道策略来仔细控制分销。
7. 奢侈品品牌必须具有强大的质量暗示，采用溢价定价策略，避免提供折扣和折价。必须仔细地管理奢侈品品牌的品牌架构。
8. 必须广义地理解奢侈品品牌的竞争，因为有时竞争会来自其他类别。
9. 奢侈品品牌必须依法保护所有商标，并且严厉打击假冒产品。

资料来源：Kevin Lane Keller, "Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding," *Journal of Brand Management* 16（March—May 2009）, pp.290—301。

多年来奢侈品品牌代表着社会地位，体现顾客实际或向往的身份。因此相比同类产品，价格高得多。时代变了，尤其当面临一个严重的经济衰退时，对于许多人而言，奢侈品更体现的是个人的欢愉和自我实现。

奢侈品品牌的共同点是质量和独特性。一个奢侈品购买者一定觉得他得到的东西是真正与众不同的。经久不衰的风格和可靠性，通常是支持一个极度奢侈的价格的重要理由。爱马仕（Hermès），法国高档皮革产品制造商，以数百美元甚至数千美元的价格销售其经典设计。高价格"并不是因为它们很时尚"，正如一位作家所写，"而是因为它们永远不会过时"。下面我们看看奢侈品品牌在其他的类别中是如何创建的：

- **Sub-Zero 冰箱**。Sub-Zero冰箱的产品线从1600美元的小型台式冰箱到12000美元的具有不锈钢内胆的特制的Pro 48，不一而足。其目标顾客是对性能和设计有高标准的、重视其住所家装的户主。Sub-Zero公司对这个群体，以及厨房设计师、建筑师以及（准备）销售其产品的零售商进行了广泛调查。
- **Patrón 龙舌兰**。Paul Mitchell护发的联合创始人约翰·保罗·德约里亚（John Paul DeJoria），在1989年前往一家位于墨西哥哈利斯科州当地的小酒厂后，创立了Patrón公司。以"Patrón"命名，传达"老大，酷哥"之义。口感顺滑的Patrón龙舌兰盛在人工吹制、造型优雅的醒酒壶里，用独立编号的酒瓶出售，售价在45美元以上。
- **Hearts on Fire 钻石**。几十年前，De Beers将钻石品牌化，部分通过其1948年开展的"钻石恒久远"（Diamonds Are Forever）的广告活动，使钻石成为爱情和承诺的象征。Hearts on Fire钻石的营销商发现了一个被称为"全世界车工最完美的钻石"（World's Most Perfectly Cut Diamond）的利基市场。尽管基于确定质量的4C标准：切工（cut）、净度（clarity）、色泽（color）和重量（carat），钻石已经变得越来越商品化，Hearts on Fire拥有独特的"心和箭"设计。当从底部放大看，会出现8颗饱满对称的完美心型；当从正面放大看，能看到8道完美对称的火光。通过独立的珠宝商销售，Hearts on Fire钻石比蒂芙尼公司（Tiffany & Co）同等的钻石收取多达15%—20%的溢价。

最近的经济衰退给许多奢侈品品牌提出了挑战，因此它们试图证明自己的价值主张，避免使产品价值打折扣。那些已经成功在各种价格点进行垂直延伸的品牌，通常是最不受经济衰退影响的。

阿玛尼（Armani）品牌从高端品牌Giorgio Armani和Giorgio Armani Privé，延伸至中档奢侈品品牌Emporio Armani，再延伸到更多人买得起的奢侈品品牌Armani Jeans和Armani Exchange。这些品牌间明确的差异使潜在的消费者对品牌的混淆和品牌竞食最小化。每个子品牌都与母品牌的核心承诺相符，从而减少了伤害母品牌形象的机会。

对奢侈品品牌来说，水平延伸进入新的类别也可能很棘手。即便是最忠诚的消费者也可能会质疑一块售


Sub-Zero 的高端冰箱是为只求最好的户主准备的。

价 7300 美元的 Ferragamo 手表或一瓶售价 85 美元的 Roberto Cavalli 伏特加。珠宝制造商宝格丽（Bulgari）进入了酒店、香水、巧克力和护肤领域，一些品牌专家认为该品牌存在过度延伸。

过去，标志性的时装设计师皮尔·卡丹（Pierre Cardin）授权众多普通品使用其品牌名，使品牌被严重损害。Ralph Lauren 通过推出广泛类别的产品，赋予品牌以健康的美国生活方式的形象，成功地塑造了一个令人向往的奢侈品品牌。除了服装和香水，Lauren 精品店还出售床单、蜡烛、床、沙发、餐具、相册和珠宝。虽然具有不同的生活方式形象，但 Calvin Klein 采用了一种类似的、成功的扩张战略。

在一个通信日益发达的世界，一些奢侈品营销商一直在努力寻找合适的网上销售和传播战略。最终，成功取决于在经典与现代形象之间、在持续与变化的营销项目和活动之间，能否达到恰当的平衡。奢侈品在世界各地看法不一。苏联解体后的俄罗斯一度认为商标越大、越艳丽就越好。但是最终，奢侈品品牌的营销人员不得不牢记，他们销售的是一个建立在产品质量、品牌地位和声望之上的梦。

资料来源：Beth Snyder Bulik, "Sub-Zero Keeps Its Cool in a Value-Obsessed Economy," *Advertising Age*, May 25, 2009, p.14; David K.Randall, "Dandy Corn," *Forbes*, March 10, 2008, p.70; Christopher Palmeri, "The Barroom Brawl over Patron," *BusinessWeek*, September 17, 2007, p.72; Bethany McLean, "Classic Rock," *Fortune*, November 12, 2007, pp.35—39; Dan Heath and Chip Heath, "The Inevitability of 300 Socks," *Fast Company*, September 2007, pp.68—70; Stellene Volande, "The Secret to Hermès's Success," *Departures*, November—December 2009, pp.110—12; Cathy Horyn, "Why So Stodgy, Prada. Com?" *New York Times*, December 30, 2009; Christina Binkley, "Like Our Sunglasses? Try Our Vodka! Brand Extensions Get Weirder, Risking Customer Confusion," *Wall Street Journal*, November 8, 2007; Special Issue on Luxury Brands, *Fortune*, September 17, 2007。

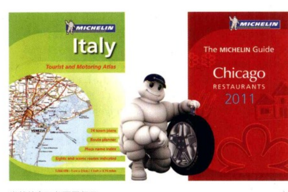
例如人寿保险。

5. **产品类型**（product type）——一条产品线下的一组产品，它们具有多种可能的产品型式，例如定期人寿保险。
6. **品目**（item），又叫*库存单位*（stock-keeping unit）或*产品花色*（product variant）——同一品牌线或产品线中的不同单位，以大小、价格、外观或其他属性区分，例如 Prudential 出售的可续保定期寿险。

产品体系和组合

产品体系（product system）是一组不同但相关的品目，它们以相互配合协调的方式起作用。举个例子，种类广泛的 iPod 产品体系包括头戴式耳机、数据线和充电座、臂带、皮套、电源和汽车配件，以及扬声器。**产品组合**（product mix 或者 product assortment），是卖方提供出售的所有产品和品目的集合。

一个产品组合包括多条产品线。日本 NEC 的产品组合包括通信产品和计算机产品。米其林有三条产品线：轮胎、地图和餐饮评级服务。在美国西北大学，不同的学院由各自的教务长掌管，这些学院包括医学院、法学院、商学院、工学院、音乐学院、语言学院、新闻学院以及文理学院。



米其林有三条不同但又有些相关的产品线。

公司的产品组合有一定的宽度、长度、深度以及紧密度。这些概念用表 12.2 中宝洁公司的部分消费品来具体说明。

- 产品组合的**宽度**（width）是指公司有多少条不同的产品线。表 12.2 所示为 5 条产品线的产品组合宽度。（事实上，宝洁还生产许多其他的产品线。）
- 产品组合的**长度**（length）是指组合中品目的总数。在表 12.2 中，长度是 20。我们也可以计算每条产品线的平均长度，把总长度（此为 20）除以产品线的数量（此为 5），就得到产品线的平均长度为 4。
- 产品组合的**深度**（depth）是指产品线中每一产品所提供的花色数量。假设汰渍有两种香味（Mountain Spring 和 Regular）、两种形态（液体和粉末），以及两种添加物形式（有无漂白剂），那么汰渍的深度就为 8，因为它有 8 种不同的花色。[27] 我们可以通过计算每个品牌下产品花色的平均数，得到宝洁产品的平均深度。
- 产品组合的**紧密度**（consistency）是指各种不同的产品线在最终用途、生产要求、分销渠道或其他方面的关联性程度。因为宝洁的产品都是消费品，通过相同的分销渠道销售，就这点看，它的产品线有紧密度。而就宝洁的产品对购买者来说功能存在差异而言，它的紧密度又较低。

产品组合的四个维度可以让公司从四条途径来拓展自己的业务。公司可以增加新的产品线来加宽自己的产品组合；可以使每一条产品线变长；可以增加每个产品的花色，加深产品组合；最后，公司可以追求更大的产品线紧密度。这些产品和品牌决策，可以通过产品线分析来进行。

产品线分析

在供应一条产品线时，公司通常会开发一个基本的平台和单元，能够用来满足不同顾客的需求且成本更低。汽车制造商围绕一个基本平台来生产汽车；房屋建造商展示一个样板房，购买者可以添加另外的特色。产品线经理需要知道产品线中每个品目的销售额和利润情况，以此决定品目的建立、维持、收获或放弃。[28] 他们还需要知道每条产品线的市场概况。

销售额和利润 图 12.3 展示了一条有五个品目的产品线的销售额和利润情况。第一个品目占了总销售额的 50% 以及总利润的 30%。前两个品目贡献了总销售额的 80% 和总利润的 60%。如果这两个品目突然遭到竞争对手的打击，那整条产品线的销售额和盈利能力就

表 12.2 宝洁公司产品组合的宽度和产品线的长度（包括推出的时间）

	产品组合宽度				
	清洁剂	牙膏	浴皂	免洗尿布	纸制品
产品线长度	Ivory Snow（1930）	Gleem（1952）	Ivory（1879）	帮宝适（1961）	Charmin（1928）
	Dreft（1933）	佳洁士（1955）	卡玫尔（1926）	Luvs（1976）	Puffs（1960）
	汰渍（1946）		激爽（1952）		Bounty（1965）
	Cheer（1950）		舒肤佳（1963）		
	Dash（1954）		玉兰油（1993）		
	Bold（1965）				
	Gain（1966）				
	Era（1972）				

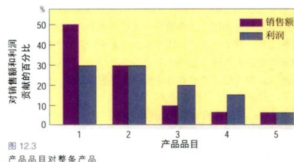


图 12.3
产品品目对整条产品线的总销售额和利润的贡献

可能崩溃。这两个品目必须用心地监控和保护。在另一端，最后一个品目只贡献了整条产品线销售额和利润的5%。产品线经理可以考虑舍弃这个品目，除非它有很强的成长潜力。

每家公司的产品组合都包含不同利润率的产品。超市在面包和牛奶上几乎不赚钱；在罐装和冷冻食品上的利润还算过得去；在鲜花、民族风味食品和现烤食品上的利润比较可观。相比附加服务，如来电等待、来电显示和语音信箱，一家当地电话公司在其核心的电话服务上赚取不同的利润率。公司需要认识到将这些品目的价格提高或者多做广告带来的销售额和利润的增加会各不相同。[29]

市场概况 产品线经理必须思考如何针对竞争对手的产品线来定位。以一家拥有一条纸板产品线的纸业公司 X 为例。[30] 纸板的两个主要属性是重量和成品质量。纸张的标准重量等级通常分为：90 克 / 平方米、120 克 / 平方米、150 克 / 平方米和 180 克 / 平方米；成品质量分为低、中、高三个等级。图 12.4 呈现了 X 公司和四家竞争对手 A、B、C、D 的不同产品线的位置。竞争对手 A 出售质量分别为中等和低等的两种特重重量等级的产品。竞争对手 B 出售四个重量和质量都不一样的品目。竞争对手 C 出售三个重量更重、成品质量更好的品目。竞争对手 D 出售的三个品目重量都很轻，但成品质量各异。X 公司提供的三个品目，其重量和质量都不相同。

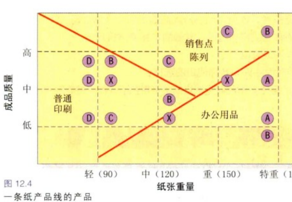


图 12.4
一条纸产品线的产品地图
资料来源：Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report No.77—110). Copyright © 2003. Reprinted by permission of Marketing Science Institute and Benson P. Shapiro.

产品地图（product map）向我们呈现了哪家竞争对手的品目会和 X 公司的品目形成竞争。例如，X 公司低重量、中等质量的产品和竞争对手 D、B 的产品形成竞争，但其高重量、中等质量的产品没有直接的竞争对手。这个地图还显示了新品目的可能位置，没有制造商提供高重量、低质量的产品。假如 X 公司预计到了一个强大的、未满足的需求，并且能以较低的成本生产并定价这种产品，那么它可以考虑把这个品目加入产品线。

产品地图的另一个好处是可以识别细分市场。图 12.4 中可见，根据重量和质量区分纸张类型，普通印刷、销售点陈列和办公用品这三个行业各有偏好。地图显示了 X 公司的定位能很好地满足普通印刷业的需求，但不能有效地服务其他两个行业。

产品线分析为两个关键的决策领域提供了信息——产品线的长度和产品组合的定价。

产品线的长度

公司目标会影响产品线的长度。目标之一是创建新产品线，以进行向上销售：例如宝马想要顾客从购买 3 系汽车变为买 5 系汽车，最终甚至购买一辆 7 系汽车。另一个不同的目标是创建新产品线以促进交叉销售：例如，惠普既卖打印机又卖电脑。还有一个目标是创建能够应对经济波动的产品线：例如，伊莱克斯提供像冰箱、洗碗机、真空吸尘器这样的白色家电，这些产品分别以不同的品牌名称，面向折扣市场、中档市场和高端市场。这样做的部分原因就是为了防备经济起落的影响。追求高市场份额和高市场成长的公司往往采用较长的产品线，着眼于高利润的公司则慎选品目，推行较短的产品线。

随着时间的推移，产品线有越来越长的趋势。过剩的产能使产品线经理面临开发新品目的压力。零售队伍和分销商也会给公司施加压力，希望有一条更完整的产品线来满足顾客的需求。但是品目增加，设计和工程、存货、转产、订单处理、运输、新品目推广的成本也随之上升。最终，高层管理者可能会因为资金或产能不足而停止开发。产品线从增长再到精减的模式可能循环往复很多次。慢慢地，消费者开始厌倦密集的产品线、过度延伸的品牌以及过多特色的产品（参见“营销洞见：当少即是多”）。

公司有两种方法加强自己的产品线：产品线拓展和产品线填补。

产品线拓展 每家公司的产品线覆盖全部可能范围的某一部分。举个例子，奔驰定位于高价汽车市场。**产品线拓展**（line stretching）是指一家公司把其产品线拉长到现有范围之外，可以向上、向下或同时向两个方向拓展产品线。

向下拓展 一个定位于中档市场的公司可能因为以下三个原因中的一个而要引入价格更低的产品线：

1. 公司可能注意到了低端市场的巨大成长机会，诸如沃尔玛、百思买等大型零售商吸引越来越多的欲购价廉物美商品的顾客。
2. 公司可能希望能够牵制低端竞争者，以免其试图侵入高端市场。假如公司已经被较低端市场的竞争者攻击，那么它通常会决定通过进入其低端市场来进行反击。
3. 公司可能发现中端市场处于停滞或衰退之中。

公司在决定把品牌向下延伸时面临许多名称使用的选择：

1. 把母品牌的名称用在它所有的产品上。索尼就是把它的名字用在了各种价格等级的产品上。

营销洞见 当少即是多

随着每年成千上万新产品的上市，顾客觉得要在商店货架上挑选好真正适合自己的商品变得越来越困难。有一项研究表明，购物者在超市的苏打水前平均要逗留40秒，与之相比六七年前只需25秒。

虽然消费者可能会认为，更多的产品品种提高了他们找到合适的产品的可能性，但现实往往不是这样。一项研究表明，虽然与只有6种口味的果酱相比，消费者对有24种口味的果酱更感兴趣，但他们实际选择花色品种更少的品牌的可能性要高出10倍。

类似地，如果在一个花色品种中产品质量很高，相比更多的选择，消费者实际偏爱更少的选择。虽然有明确偏好的消费者或许能从提供更特定利益的差异化产品中获得好处和需要的满足，但是太多的产品选择对其他消费者来说可能是受挫、困惑和遗憾的来源。产品种类的激增有不利的一面，顾客面对产品的持续更新和上市，可能会因此重新考虑自己的选择，可能转而购买竞争对手的产品。

聪明的营销人员还会意识到不仅仅是产品线弄得消费者头晕眼花——许多产品本身对普通消费者来说也太复杂。飞利浦电子公司曾很好地学到一课：当公司要求100位高管把各种飞利浦电子产品带回家一个周末，看看他们能不能使这些产品运转。结果有很多管理者既受挫又愤怒地把产品送回，这很好地说明了普通消费者所面临的挑战。

资料来源：Dimitri Kuksov and J.Miguel Villas-Boas, “When More Alternatives Lead to Less Choice,” *Marketing Science*, 2010, in press; Kristin Diehl and Cait Poynor, “Great Expectations?! Assortment Size, Expectations, and Satisfaction,” *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp.312—22; Joseph P.Redden and Stephen J.Hoch, “The Presence of Variety Reduces Perceived Quantity,” *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp.406—17; Alexander Chernev and Ryan Hamilton, “Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers,” *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp.410—20; Richard A.Briesch, Pradeep K.Chintagunta, and Edward J.Fox, “How Does Assortment Affect Grocery Store Choice,” *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp.176—89; Aner Sela, Jonah Berger, and Wendy Liu, “Variety, Vice and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice,” *Journal of Consumer Research* 35 (April 2009), pp.941—51; Susan M.Broniarczyk, “Product Assortment,” Curt P.Haugtvedt, Paul M.Herr, and Frank R.Kardes, eds., *Handbook of Consumer Psychology* (New York: Taylor & Francis, 2008), pp.755—79; Cassie Mogilner, Tamar Rudnick, and Sheena S.Iyengar, “The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction,” *Journal of Consumer Research* 35 (August 2008), pp.202—15; Alexander Chernev, “The Role of Purchase Quantity in Assortment Choice: The Quantity Matching Heuristic,” *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp.171—81; John Gourville and Dilip Soman, “Overchoice and Assortment Type: When and Why Variety Backfires,” *Marketing Science* 24 (Summer 2005), pp.382—95; Barry Schwartz, *The Paradox of Choice: Why More Is Less* (New York: Harper Collins Ecco, 2004); Alexander Chernev, “When More Is Less and Less Is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Choice,” *Journal of Consumer Research* 30 (September 2003), pp.170—83; Sheena S.Iyengar and Mark R.Lepper, “When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?” *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no.6 (December 2000), pp.995—1006。

2. 在推出价格较低的产品时使用一个副品牌名称，如宝洁的 Charmin Basics 和 Bounty Basics。
3. 以不同的名称推出价格较低的产品，如 Gap 服饰的 Old Navy 品牌。该策略的实施费用高昂，而且意味着新品牌的品牌资产必须从头做起，但母品牌资产受到了保护。

向下延伸带有风险。柯达推出柯达 Funtime 胶卷，以反击低价品牌，但是它的价格定得不够低，比不上低价竞争品牌。它还发现原来的一些柯达胶卷固定用户也开始购买 Funtime 胶卷，这样等于说它的核心品牌受到竞食了。柯达收回了这些产品，但在这个过程中也可能失去了部分质量上乘的品牌形象。

相反，奔驰成功地推出了 3 万美元的 C 级汽车，但没有损害奔驰 10 万美元汽车的销售。约翰迪尔（John Deere）推出了低价的割草机产品线，命名为“Sabre”，同时仍在销售其更贵的以“John Deere”为品牌名的割草机。在这两个案例中，消费者或许能够更好地区分不同品牌的产品，理解高价和低价产品在功能上的差异。

向上拓展 公司可能希望进入高端的市场以实现更大的成长，获得更高的利润，或者就是简单地把自己定位成一家提供全线产品的制造商。许多市场出现了令人惊奇的高端细分市场：咖啡中的星巴克、冰激凌中的哈根达斯、矿泉水中的依云。那些日本顶级汽车制造商都分别推出了自己的高端汽车：丰田的雷克萨斯（Lexus）、尼桑的英菲尼迪（Infiniti），还有本田的讴歌（Acura）。注意到它们给这些高档车都起了全新的名字，没有使用或者包括它们本身的名字。那是因为当这些不同的产品线首次被推出的时候，厂商对顾客的意见还存有疑虑。

另一些公司在向高端市场延伸时包含了它们原本的品牌名。Gallo 推出了 Gallo Family Vineyards（定价在 10—30 美元一瓶），以年轻的形象竞争优质葡萄酒细分市场。通用电气为其高端市场的大家电产品推出了 GE Profile 品牌。[31] 一些品牌运用了修饰语来突显产品线的优质，像是“超干爽”帮宝适（Ultra Dry Pampers）、“强效”泰诺（Extra Strength Tylenol），或是 Power Pro Dustbuster Plus。

双向拓展 定位于中档市场的公司可能会决定把产品线向两个方向拓展。Robert Mondavi 酒厂，现归 Constellation Brands 酒业所有，以 35 美元一瓶的价格销售最顶级的非欧洲产红酒；不过它也在高级酒庄、餐馆、葡萄园或通过直接订购来销售 125 美元一瓶的 Mondavi Reserve；同时还在 20 世纪 90 年代中期葡萄供应过剩时酿制 11 美元一瓶的 Woodbridge。Purina 狗粮的双向拓展策略是根据狗的利益、产品花色、成分和价格，创造出一条差异化的产品线：

- Pro Plan（34.89 美元 /18 磅一袋）——帮助小狗活得更久更健康，内含高质量的成分（真正的红肉、鱼、禽肉）。
- Purina ONE（29.79 美元 /18 磅一袋）——满足小狗变化的、独特的营养需求，为健康提供超优质的营养。
- Purina Dog Chow（18.49 美元 /20 磅一袋）——为小狗提供全面的营养，以满足每一个生命阶段的体格生长、补充和修复需要。
- Alpo by Purina（10.99 美元 /17.6 磅一袋）——提供牛肉、动物肝脏和奶酪味的不同组合以及三种肉味花色。

洲际酒店集团

洲际酒店集团（Intercontinental Hotels Group）旗下的假日酒店（Holiday Inn）品牌把自己美国国内的酒店分成四类不同的连锁店，以竞争不同利益点的细分市场——高端的皇冠假日酒店（Crowne Plaza）、传统的假日酒店（Holiday Inn）、廉价的智选假日酒店（Holiday Inn Express）和商务导向的 Holiday Inn Select。每类连锁店有不同的营销方案和重点。智选假日的广告战役以幽默的“住得（保持）聪明”（Stay Smart）为诉求，广告呈现的是普通人在连锁店住宿后能够尝试的一些壮举。这些针对有着独特需求的不同目标消费者的品牌发展，让假日酒店避免了品牌间的重叠。[32]

产品线填补 公司也可以通过在现有范围内增加产品来拉长自己的产品线。**产品线填补**（line filling）的动机包括：获得增长的利润；满足那些抱怨因产品线内产品不全而损失销售额的经销商；利用过剩的产能；试着成为领先的全产品线的公司；以及封锁缺口以防竞争者侵入。

宝　马

在4年时间里，宝马从1个品牌、5种车型的汽车制造商转变成拥有3个品牌、14个车系列和大约30种不同车型的汽车业佼佼者。宝马不仅用MINI Cooper品牌和其小型的1系车型向下拓展了产品空间，还用劳斯莱斯（Rolls-Royce）向上扩充了产品线，填补了X3、X5和X6高性能运动型多功能车、Z4跑车和6系轿跑车之间的市场空隙。公司成功地使用产品线填补，提高了其对富有者、超级富有者和追求富有的人的吸引力，而所有这些都离不开它纯粹的优质定位。最新的挑战是什么？新发布的5系Gran Turismo，结合了四门轿车的外形、旅行车的载货能力、混合型运动型多用途车的高座椅和便利的两厢设计。此后，宝马仍需决定引进什么类型的"绿色"环保的汽车。[33]

产品线填补如果导致自我竞食和顾客对品牌的混淆，那么它就过度了。公司需要用一个**最小可觉差**（just-noticeable difference），在消费者头脑中对每一个产品进行差异化。根据韦伯定律（Weber's law），相对于绝对差异，顾客对相对差异更敏感。[34] 他们能够感知2英尺和3英尺、20英尺和30英尺的木板的差异，但不能区别29英尺和30英尺的木板的差异。推出的产品要满足市场的需求，而不是被简单地引入以满足公司的内部需求。20世纪50年代末，福特在声誉很差的Edsel上损失了3.5亿美元，福特当时只是为了满足内部的定位需求，试图推出一种介于福特和林肯产品线之间的车，而不是立足于市场的需求。

产品线的更新、特色化和削减 产品线需要加以更新，问题在于是逐件地革新还是即刻的全部革新。逐件更新的方法可以让公司了解到顾客和经销商是如何对这些新款式作出反应的，也可以少消耗一些公司的现金流。但是这种方式让竞争对手觉察到了变化，让它们可以重新设计自己的产品线。

在快速变化的产品市场中，更新应该是持续不断的。公司计划改进产品为的是鼓励顾客转移到更高价值、更高价格的产品的购买上。像英特尔和AMD这样的微处理器公司，以及像微软和甲骨文这样的软件公司都不断地推出更高版本的产品。改进的时机很重要，不能出现得太早（会破坏现有产品线的销售），也不能出现得太晚（让竞争对手有时间来建立良好的声誉）。[35]

产品线经理通常会选择产品线中的一个或一些产品来进行特色化。如Sears百货将推出一款特别低价的洗衣机来吸引顾客。其他时候，经理们会对一款高端产品作特色化，以提升整条产品线的声望。有时候公司会发现产品线的一端卖得很好，而另一端却卖得很差。

如图中的25周年纪念款所示，在过去的若干年里，耐克的经典Air Force 1运动鞋被不断更新。



公司可能会为卖得慢的产品采取推销手段，特别是当有工厂因缺少需求而闲置时。但是也有相反的意见，就是公司应该促进那些卖得好的产品而不应该费力支撑那些卖得差的产品。耐克的Air Force 1篮球鞋是在20世纪80年代推出的。那是一个价值10亿美元的品牌，它至今仍是消费者和经销商的最爱，成为公司赚取丰厚利润的产品，这归功于面向藏家的设计和限量供应。自从面世以来，许多名人和运动员都设计过Air Force 1运动鞋。[36]

运用销售和成本分析，产品线经理必须定期检查产品线，找出那些使利润下降的累赘产品。[37] 一项研究发现，对于一家大型的荷兰零售商来说，一个主要花色品种的削减会导致品类销售量的一个短期下降，主要是因

为之前的老顾客减少了对这个品类的购买，但同时也会吸引新的品类购买者。这些新的购买者抵消了部分买不到被撤产品的老顾客带来的销售损失。[38]

1999年，联合利华宣布了名为“增长之路”（Path to Growth）的方案，设想要在2003年之前通过削减其1600个不同品牌的3/4，以便从其精简的品牌组合中获得最大价值。[39]超过90%的利润仅仅来自400个品牌，这促使联合利华的主席尼尔·菲茨杰拉德（Niall FitzGerald）进行品牌削减。这就好比给一个花园除去杂草，这样，“阳光和空气就有可能进入长得最好的花朵里”。公司保留了像立顿（Lipton）这样的全球品牌，也保留了一些区域品牌和像Persil这样的本土之星，它是英国市场上洗涤产品的领导品牌。

作为孩之宝的核心玩具品牌，My Little Pony受到了买卖双方的重视。



全世界的多品牌公司都想要优化自己的品牌组合。这通常意味着公司聚焦于核心品牌的成长，把更多的精力和资源集中在最大、最稳固的品牌上。孩之宝（Hasbro）指定了一组核心的玩具品牌，包括GI Joe、Transformers和My Little Pony，加以重点营销。宝洁的“回归基础战略”把注意力都放在了那些收入超过10亿美元的品牌上，如汰渍、佳洁士、帮宝适和品客。产品线的每一个产品都必须扮演一个角色，就像每个品牌在品牌组合中一样。

大　众

大众汽车在欧洲市场有四个特别重要的核心品牌。起初，奥迪（Audi）和Seat有一个运动的形象，而大众和斯柯达（Skoda）有一个家庭车的形象。相比具有朴素的内部构造和实用的引擎性能的斯柯达和Seat，奥迪和大众具有更高的价格—质量等级。为了降低成本、精简部件和系统的设计，以及消除冗余，大众升级了Seat和斯柯达这两个品牌，用惹眼的内部构造、整套的安全系统，以及可靠的传动系统赢得了市场份额。当然，这样做的危险在于，由于采用了上一梯队的奥迪和大众的产品特色，可能会稀释奥迪和大众的独特性。节约的欧洲消费者可能会意识到，一辆Seat或者斯柯达与其姐妹品牌大众几乎是相同的，而且还可以省下几千欧元。[40]

产品组合定价

当产品是产品组合的一部分时，营销人员必须调整他们的定价逻辑。在**产品组合定价**（product mix pricing）中，公司会寻求一组价格，使得整个组合的利润最大化。定价是困难的，因为各种产品有需求和成本的内在关系，并且受制于竞争程度的不同。我们可以区分要求产品组合定价的六种情况：产品线定价、可选特色定价、附属产品定价、两部分定价、副产品定价和产品捆绑定价。

产品线定价　公司通常会发展产品线而不是单独的产品，并制造价格阶梯。一家男士服装店可能会为其男式西装确定三个层次的价格：300美元、600美元和900美元，使顾客把低、中、高质量的西服和这三个价格点相联系。卖方的任务就是建立起可感知的质量差异，以此来支持价格差异的合理性。[41]

可选特色定价　许多公司提供可选的产品、特色和服务来搭配它们的主要产品。作为可选的特色，一位2010款斯巴鲁傲虎（Subaru Outback）2.5i汽车的买主可以订购有四种角度的非驾驶座、全天候设备和电动天窗。

定价是个棘手的问题，因为公司必须决定哪些价格包含在标准价格中，哪些又是单独

定价。许多餐馆的食物价格低，但饮料的价格很高。食物的收入抵消成本，那么饮料就可以产生利润。这就解释了为什么服务员通常会想尽办法让顾客点饮料。另外一些餐馆把酒水价格定得很低，食物价格定得很高，为的是吸引那些喜欢饮酒的群体。

附属产品定价 一些产品需要使用辅助或**附属产品**（captive product）。刮胡刀和照相机的制造商通常会把本身产品的价格定得低，而把刀片、胶卷的价格定得高。[42]AT&T 对承诺购买其两年电话服务的顾客赠送免费的手机。然而，如果在后续市场上附属产品定价过高，假冒产品和替代品会侵蚀掉部分销售额。消费者可以从折扣供应商处购买打印机墨盒，会比制造商的价格节省 20%—30%。

惠　普

在 1996 年，惠普开始大幅降低打印机的价格，一些机型的降幅达到 60%。惠普能够承受如此大幅度的降价，是因为在产品的使用寿命内，顾客一般要花费 2 倍于打印机本身的价格在墨盒、色粉和专用纸上，并且喷墨打印机耗材的边际收益通常达到 45%—60%。当打印机的价格下降时，其销售量就会上升，这样后续相关产品的销售也会跟着上升。现在惠普拥有大约全球打印机市场 46% 的份额，占 2008 年惠普 134 亿美元全年利润的 32%。[43]

两部分定价 服务公司会使用**两部分定价**（two-part pricing），由一个固定的费用加上一个可变的使用费用构成。手机使用者支付一个最低限额的月租费，再加上超出限定通话时间的电话费用。露天游乐场收一个进场费再加上超过某一可玩游乐项目数后游玩的费用。服务公司面临着类似于附属产品定价的问题——即给基本的服务定什么价，又给变动的使用费定什么价。固定费用应该足够低以引发顾客购买，利润可以来自使用费用。

副产品定价 某些产品——肉类、石油产品和其他化学品——的生产通常会产生副产品，它们应该在其价值的基础上定价。任何在副产品上赚得的收入都会使公司把主要产品价格定低变得容易，假如竞争力量迫使它这样做的话。成立于 1855 年的澳大利亚 CSR 公司起初被命名为“殖民地食糖产品提炼厂”（Colonial Sugar Refinery），它早期的声誉是作为一个食糖公司建立的。公司后来开始出售甘蔗的副产品：废弃的甘蔗纤维被用来制造墙板。如今，通过产品开发和获取，重新命名的 CSR 已经成为了澳大利亚建筑材料销售排名前 10 位的公司。

产品捆绑定价 卖方通常会把产品和一些特色捆绑在一起。**完全捆绑**（pure bundling）发生在当一家公司只将产品与别的产品捆绑出售而不单独出售时。一家艺人的经纪公司可能会坚持，只有当电影公司愿意接受其旗下的其他人才（导演、作家）时，才能与一个当红演员签约。这是一种捆绑销售的形式。

在**混合捆绑**（mixed bundling）中，产品既可以捆绑销售，也可以单独出售，通常捆绑产品的价格比单独购买来得便宜。汽车制造商会以一个较低的价格提供一个选择套餐，这样比单独买每样东西要合算。电影院会把一个季度的预定票定得比较便宜，比分开买所有的票要合算。顾客可能本没有打算买全部的东西，因此捆绑价格要足够低才能诱使他们购买。[44]

一些顾客不想要全部的捆绑产品。[45] 这些顾客要求卖家不要捆绑或重新捆绑其产品。假如供应商取消顾客并不需要的送货服务能节省 100 美元，而售价只降低了 80 美元，那么供应商在让顾客高兴的同时，又增加了 20 美元的利润。“营销备忘：产品捆绑定价的考虑因素”提供了一些建议。

联合品牌和成分品牌

联合品牌 营销人员通常会以多种方式把自己的产品和其他公司的产品联合起来。**联合品牌**（co-branding）又称双重品牌或品牌捆绑，是指两个或更多的知名品牌被组合用于

营销备忘 产品捆绑定价的考虑因素

随着捆绑产品中单售产品的促销活动的增加，购买者觉得捆绑省不了多少钱，也不大愿意购买捆绑产品了。相关研究提出了以下几条指导意见，以便实施捆绑战略：

- 单独出售的产品的促销不宜像捆绑产品那样频繁和便宜。捆绑价必须比这些产品单独计价之和要便宜得多，否则消费者不会觉得它有吸引力。
- 假如你仍想促销个别产品的话，那么对组合中的单独产品的促销要有限度。另一个选择是：对个别产品一个接一个地轮流促销，为的是避免发生促销冲突。
- 假如你给个别产品提供大幅折扣，那么要确保它们是绝对的例外，且要谨慎处理。否则消费者会把个别产品的价格作为捆绑价的外在参考，那么捆绑产品就失去了原本的价值了。
- 思考一下你的顾客有多见多识广。有较多见识的顾客可能不太需要或想要捆绑的供应物，而宁愿有自主选择组件的自由。
- 记住成本可以发挥作用。如果产品的边际成本很低，比如很容易被复制和传播的专有软件，捆绑策略可能比单独出售每个组件的纯组件策略要更可取。
- 只生产一种产品的公司捆绑产品来和一家多产品的公司竞争，如果价格战随之而来，那么可能不会成功。

资料来源：Amiya Basu and Padmal Vitharana, "Impact of Customer Knowledge Heterogeneity on Bundling Strategy," *Marketing Science* 28 (July—August 2009), pp.792—801; Bikram Ghosh and Subramanian Balachnadar, "Competitive Bundling and Counterbundling with Generalist and Specialist Firms," *Management Science* 53 (January 2007), pp.159—68; Loren M.Hitt and Pei-yu Chen, "Bundling with Customer Self-Selection: A Simple Approach to Bundling Low-Marginal-Cost Goods," *Management Science* 51 (October 2005), pp.1481—93; George Wuebker, "Bundles Effectiveness Often Undermined," *Marketing News*, March 18, 2002, pp.9—12; Stefan Stremersch and Gerard J.Tellis, "Strategic Bundling of Products and Prices," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp.55—72。

一个共同的产品上或者以一些方式共同进行营销活动。[46] 联合品牌的一种形式是**同一家公司的联合品牌**（same-company co-branding），像是通用磨坊（General Mills）同时为自家的 Trix 麦片和法国的 Yoplait 酸奶做广告。另一种形式是**合资的联合品牌**（joint-venture co-branding），如在日本市场上通用电气和日立共同生产电灯泡；花旗银行和美国航空（American Airlines）共同推出的 AAdvantage 信用卡。还有**多方发起的联合品牌**（multiple-sponsor co-branding），如苹果、IBM 和摩托罗拉发起的一次性技术联盟 Taligent。[47] 最后，还有一种**零售联合品牌**（retail co-branding），指的是两家零售机构共同使用一个场所，以此来优化两者的空间和利润，如作为兄弟品牌的必胜客、肯德基和塔可钟（Taco Bell）快餐店。

联合品牌的主要优势是一个产品可能会因多个品牌的优点而更令人信服。联合品牌可以从现有的目标市场中产生更多的销售额，也可为新的消费者和渠道开发额外的机会。它还可以减少产品推出的成本，因为它联合了两个知名的形象，加速了市场的接受度。联合品牌也可能是了解消费者以及竞争对手销售策略的很有价值的方法。汽车行业中的公司已经尝到了所有这些好处。

联合品牌的潜在缺点是在消费者心目中和另一个品牌联合后存在的风险和控制力的损失。消费者对联合品牌的期望可能会比较高，因此令消费者不满意的表现可能会给两个品牌都带来消极的后果。假如有一个品牌进入了很多联合品牌的安排中，那么，过度的曝光可能会削弱任一品牌联想的传递。这也可能导致现有品牌失去焦点。消费者可能会觉得品牌变得越来越陌生。[48]

想要联合品牌成功，那么这两个品牌必须各自拥有品牌资产——充分的品牌知名度和足够正面的品牌形象，最重要的是两个品牌在逻辑上要合适，以最大化各自的优势，同时最小化各自的短处。消费者在认知上更喜欢互补且提供独特品质的（而非过于相似的）两个品牌成为联合品牌。[49]

经理们必须谨慎地开始联合品牌的投资，寻找相互合适的价值观、能力和目标，还要有品牌资产的适当平衡。必须有详细的计划来使合同合法化，做好财务安排并且协调好营销方案。就像纳贝斯克（Nabisco）的一位高级经理所说的："交出你的品牌就像你的孩子出嫁一样——你要确保所有的事都是完美的。"不同品牌的财务安排情况各异，常见的方法是由生产过程中投入较多的一方支付给另一方品牌许可费和使用费。

品牌联盟要求做许多决定。[50] 你不具备什么能力？你面临着什么资源的限制（人员、时间、金钱等）？你的成长目标和收益要求是什么？这是不是一项有利可图的商业投资？它如何能保持或加强品牌资产？存不存在稀释品牌资产的风险？这个机会是否提供了额外的好处，比如学习机会？

成分品牌 **成分品牌**（ingredient branding）是联合品牌的一个特例。[51] 它为材料、成分、零件和部件创建品牌资产，而这些又是其他品牌产品所必须包含的东西。成功的成分品牌有 Dolby 降噪技术、GORE-TEX 防水纤维，还有 Scotchgard 防水剂。受欢迎的成分品牌产品还包括 Lunchables 午餐组合，内含塔可钟的玉米卷和用 KC Masterpiece 烧烤酱制成的乐事薯片。

成分品牌的一个有趣现象是公司为自我品牌化的成分做广告甚至注册商标。举个例子，威斯汀（Westin）酒店就为自己"天梦之床"（Heavenly Bed）和"天梦之浴"（Heavenly Shower）做广告。"天梦之床"取得了非常大的成功，以至于威斯汀现在通过在线方式销售床褥、枕头、床单以及毯子，一起销售的还有其他"天梦"礼品和沐浴用品，甚至宠物用品。只要操作得当，公司使用自有的成分品牌是明智的选择，因为它们对这些成分有更多的控制，可以开发它们来满足自己的目的。[52]

成分品牌试图创建足够的知晓度和偏好，以使消费者只买含该成分的"主"产品。[53] 杜邦已经做得很成功了。



杜邦的 Stainmaster 地毯已经成为一个家喻户晓的名字。

杜 邦

杜邦（DuPont）已经成功地推出了许多创新产品，如 Corian® 坚固表层材料，应用范围从一般服装到航空航天。许多创新产品，像是 Tyvek® 墙纸、Teflon® 不粘涂层以及 Kevlar® 纤维，作为成分品牌在其他公司生产的消费品中已成为家喻户晓的名称。自 2004 年，杜邦已经推出了超过 5000 个新产品，获得超过 2400 项专利。Sorona® 是其最近获奖的一个产品——一种在地毯和服装市场上使用的可再生的生物基聚合物。[54]

许多制造商为最终品牌化的产品生产部件或材料，但是却失去了自己的独特识别。避免这种命运的少数几家成分品牌商之一就是英特尔。它直达顾客的品牌运动让许多个人电脑购买者只买带有"内置英特尔"（Intel Inside）的品牌。结果，主要个人电脑制造商——IBM、戴尔、康柏——都以较高的价格从英特尔处采购芯片，而不是从不知名的供应商处采购类似的芯片。

成功的成分品牌需要具备哪些条件？[55]

1. 消费者相信成分关乎最终产品的性能和成功。理想情况是，这种内在价值是容易被看到或体验到的。
2. 消费者必须确信，不是所有的成分品牌都是一样的，同时该成分较优越。
3. 必须有一个差别性的符号或标识来提醒主产品含有这种成分。理想的情况是，这个符号或标识起到一个"印签"的作用，既简单又通用，可靠地传达出质量和信心。
4. "推"和"拉"相结合的方案务必使消费者理解品牌化成分的优势。渠道成员必须提供全力的支持，如做消费者广告和促销——有时候需要和制造商合作——进行零售销售和促销活动。

包装、标签、担保

一些产品的包装是世界闻名的，如可口可乐的瓶子和红牛（Red Bull）的罐子等。许多

营销人员把包装称作为价格、产品、渠道和促销后的第5个P。然而，绝大多数的营销人员都把包装和标签看成是产品战略的一个因素。担保也是产品战略很重要的部分，这些通常会出现在包装上。

包装



Kiwi鞋油的独特包装、名称和商标都成为了品牌资产。

包装（packaging）包括对一个产品的容器进行设计和生产的所有活动。包装可能多达三个层次。Cool Water古龙香水先是被装在一个瓶子里（*主要包装*，primary package），然后被装在一个纸盒里（*次要包装*，secondary package），最后被装在一个瓦楞纸箱里（*运送包装*，shipping package），每箱装6打的纸盒装香水。

包装是购买者对于产品的第一印象。一个好的包装能吸引购买者，且鼓励产品选择。实际上，它们充当了产品的"5秒钟广告"。当消费者在家打开包装并使用产品的时候，包装还会影响消费者以后的产品体验。有些包装甚至摆放在家都极具吸引力。像是Kiwi鞋油、Altoids薄荷糖和绝对（Absolut）伏特加等，独特的包装是品牌资产的重要组成部分。[56]

各种因素都使得包装作为营销工具的作用越来越大：

- **自助服务。**越来越多的产品是在自助服务的基础上出售的。在一家有15000种商品的普通超市里，一般的购物者每分钟经过300种商品。假设所有购买行动的50%—70%是在商店里作出的，那么有效的包装必须履行许多销售任务：吸引注意力、描述产品特色、创造消费者信心、制造令人喜欢的总体印象。
- **消费者富裕。**消费者富裕程度的提高意味着他们愿意为良好包装的便利性、外观、可靠性和声望支付更多。
- **公司和品牌形象。**包装影响到顾客对公司或品牌的即刻识别。在商店里，它们能够创造出一个广告牌的效果，像卡尼尔（Garnier）的Fructis香波，其护发产品的整排货架呈现鲜亮的绿色包装。
- **创新机会。**独特或创新的包装，像能重复密封的喷嘴等，能给消费者带来很大的利益，同时给生产者带来利润。

站在公司和消费者的双重角度，包装必须达到很多目标：[57]

- 识别品牌。
- 传达描述性的和有说服力的信息。
- 便于产品的运输和保护。
- 有助于家庭贮藏。
- 有助于产品消费。

为了达到这些目标并且满足消费者的期望，营销人员必须正确地选择既艺术又实用的包装要素。美学上的考虑包括包装的尺寸、形状、材料、颜色、文字和图案。各个领域都有若干因素和标准。

颜色是包装中特别重要的一方面，在不同的文化和市场细分中代表着不同的含义。表12.3总结了一些视觉营销专家对颜色所起的作用的看法。

从功能上来说，结构性的设计是关键的。包装必须和定价、广告还有营销方案其他方面的元素协调一致。

可以频繁地对包装进行升级或重新设计，以使品牌更具现代感、更相关或更实用。尽管这些能对销售产生即时影响，它们也可能有消极的一面，如百事从纯果乐品牌中汲取的经验教训。

表 12.3 品牌化和包装色谱

颜色	性格
红色	红色是一个强有力的颜色，象征着活力、激情甚至危险。红色最适合行动导向的产品或品牌，与速度或力量相联系的产品，及主导的或标志性的品牌。
橙色	橙色往往蕴含冒险和乐趣之意。与红色类似，它是注意力捕获器，且被认为能刺激食欲，但它没有红色那么具有冲击力。
黄色	黄色等同于阳光的温暖和欢乐。它偏鲜艳明亮的色彩引出安宁的情绪，据说能刺激心理活动，所以黄色往往与智慧和理智相联系。黄色适合与运动或社会活动相关的产品或品牌，及旨在获得关注的产品或内容。
绿色	绿色蕴含洁净、清新和更新之意，当然，还包括环境保护。但是专家警告说，如今绿色在市场上被过度使用。它是最主要的、自然发生的颜色之一，因此往往与健康的属性相联。它适合有机的或再利用的产品，或与健康相联系的品牌。
蓝色	蓝色，是另一种自然的主色调，总是与安全、效率、生产力和清晰的思维相联系。在企业界，尤其是在高科技行业，它已成为流行的颜色。蓝色也象征着清洁、开放和放松，它适合每一样东西，从清洁和个人护理产品，到水疗中心和度假目的地。
紫色	几个世纪以来，紫色象征着高贵和财富，至今依然秉承着这些联想。对于奢侈品品牌和奢侈品，或希望营造神秘感或赋予产品独特性的公司，紫色是一个强有力的颜色。紫色在所有年龄层的女性中都特别受欢迎。
粉红	粉红色具有与少女相联系的固定印象，常被联想起少女和温暖，被认为具有柔软、平静、舒适的品质。粉红色适合个人护理用品和与婴儿相关的品牌。粉红色也代表甜蜜，适合兜售糖果的食品营销人员。
棕色	棕色蕴含诚信和可靠之意，是一个强大、朴实的颜色。棕色常常被作为男性喜欢的颜色。其暗沉的色调丰富、深厚，而其他颜色适合作为基础色调。棕色通常最适合与其他颜色一起使用。
黑色	黑色是经典而强有力的，是营销人员配色方案中的固定成员，无论是作为主要组成部分，还是字体或图片的强调色。黑色能传达力量、奢华、高级和权威，能被用来营销每样东西，从汽车和电子产品，到高端的酒店和金融服务。
白色	白色是蓬松的云彩和初雪的颜色，在逻辑上蕴含着纯洁和洁净之意。它常常作为一种背景或强调色来使整个配色方案变亮。但它也可以被广泛用于有机食物或个人护理用品，来创造纯净的联想。白色还能象征创新和现代性。

资料来源：Elisabeth Sullivan，"Color Me Profitable，" *Marketing News*，October 15，2008，p.8. Reprinted with permission from *Marketing News*，published by the American Marketing Association。

纯果乐

百事 1998 年收购的纯果乐（Tropicana）品牌获得了巨大的成功。在 2009 年，该公司推出了一个重新设计的包装以对品牌作"更新和现代化"。目标是通过"英雄化"这种果汁，且宣扬自然水果的益处，以此建立一种情感依恋。Arnell Group 主导了那次彻底的改造，打造一个完全崭新的面貌，淡化品牌名称，更加突出"百分百纯天然橙汁"这句话，并用一杯鲜橙汁的特写镜头取代原先包装正面插着吸管的鲜橙的图片。消费者的反应是迅速且负面的。这个包装看起来是"丑陋的"或"愚蠢的"，有些甚至将其与一个零售商自有品牌相混淆。销售下降了 20%。仅在两个月之后，百事的管理层就宣布，将恢复为原来的包装。[58]

营销人员必须平衡对于包装相互矛盾的需求。Sun Chips 的环保包装在推出后不久就因许多顾客投诉袋子噪声大而被取消。



公司设计完包装后，必须要进行测试。**工程测试**是确保包装在正常情况下不会走样；**视觉测试**就是要确保字体清楚、颜色和谐；**经销商测试**是确保包装吸引人且容易搬运；**消费者测试**是确保消费者喜欢。通过隐藏相机的眼动跟踪可以评估消费者注意和审视包装的程度。例如，对于感冒药 Comtrex，眼动跟踪研究证实只有 50% 的消费者考虑货架上的旧包装，而有 62% 考虑新设计的包装。[59]

虽然开发有效的包装可能要花费数十万美元，且需要数月时间，但是公司还必须考虑环保和安全问题，减少包装。幸运的是，许多公司已开始倡导环保，寻找创新的方式来开发包

装。Frito-Lay 公司的 Sun Chips 粗粮薯片比普通薯片的脂肪含量低 30%，将自己定位于健康的、"对你有益"的零食选择。该公司的一些努力也有利于营造"健康星球"，如公布使用植物材料制成的完全可降解的袋子（尽管之后因为顾客对袋子产生的噪声的投诉，撤销了一些口味的产品），以及利用太阳能运营其在加州 Modesto 城的工厂。

标签

标签可能是挂在产品上的简单标签，或者是精心设计的作为包装一部分的图案。它可能含有大量信息，或者只有品牌名。尽管销售者喜欢一个简单的标签，但法律可能要求提供更多内容。

标签承担很多功能。首先，标签**识别**产品或品牌——举个例子，贴在橙子上的新奇士（Sunkist）名称。标签或许还可以为产品**分级**。罐装的桃子是用标签分为 A、B、C 三个等级。标签还可能**描述**产品：由谁生产的？何地和何时生产的？产品的成分是什么？如何使用？如何正确使用？最后，标签可能通过吸引人的图案**促进**产品的销售。先进的技术允许采用 360 度的收缩薄膜标签来包裹整个包装物，上面有闪亮的图案并适合提供更多的产品信息，这取代了粘贴在罐头或瓶子上的纸质标签。[60]

标签最终需要变更。Ivory 香皂上的标签自从 19 世纪 90 年代以来至少更新了 18 次，每次都在字母大小和设计上做渐进的变动。如纯果乐一例所体现的，当标签已成为公司的象征图标时，则在重新设计时要非常谨慎地处理，以保护核心的品牌元素。

关于对标签和包装的法律问题的关注已有很长一段历史了。在 1914 年，美国《联邦贸易委员会法案》（Federal Trade Commission Act）规定虚假、误导性的或者欺骗性的标签或包装构成不正当竞争。美国国会在 1967 年通过的《公平包装和标签法案》（Fair Packaging and Labeling Act）规定了强制性的标签要求，鼓励自律的行业包装标准，也允许联邦机构订立特定行业的包装规定。

美国食品和药品管理局（Food and Drug Administration，简称 FDA）要求加工食品生产者标示营养标签，清楚地标明产品中的蛋白质、脂肪、碳水化合物以及卡路里的含量，维生素和矿物质的含量，以及这些成分作为每日推荐摄入量的百分比。[61]FDA 还采取行动，取缔可能会误导消费者的描述语，像是"少量的"、"高纤维"、"低脂肪"等。

担保

所有的卖方在法律上都负有满足买方正常和合理的期望的责任。**担保**（warranties）是制造商做出的关于产品预期性能的正式陈述。有担保的产品能够退还给制造商，或送到维修中心进行修理、更换或退款。无论是明示或暗示，担保具有法律效力。

广泛的担保能为制造商和零售商带来相当多的利润。分析者估计，担保销售已经为百思买带来很大比例的营业利润。[62] 尽管有证据显示延长担保期并不划算，一些消费者要的其实是心安。[63] 随着消费者可以更加容易地从网上或朋友处找到解决技术问题的方法，担保产生的收入总额有所下降，但这些担保仍然为美国的电子产品产生了数十亿美元的收入。[64] 许多商家要么提供总体担保，要么提供特定担保。[65] 像宝洁这样的公司承诺总体的或完全的满意度，而不只是某一方面的顾客满意——"不管你以什么理由觉得不满意，你都可以拿回来更换、调换或退款。"

质保可以减少购买者的感知风险。他们由此推测产品是高质量的，公司及其服务表现是可靠的。当公司或产品不那么知名或当产品质量胜过竞争对手时，质保会特别有帮助。现代和起亚汽车设计获得高度成功的 10 年或 100000 英里的传动系统担保计划，部分原因就是为了使潜在买主对产品的质量和公司的稳定放心。

本章小结

1. 产品是营销组合中首要也是最重要的因素。产品战略要求对产品组合、产品线、品牌、包装和标签等制定协调的决策。
2. 在规划市场供应物时，营销人员需要全面思考产品的五个层次：核心利益、基本产品、期望产品、附加产品及潜在产品。潜在产品包括产品可能最终经历的所有的增加和转变。
3. 产品可以以多种方式分类。根据耐用性和可靠性，产品可以分为易耗品、耐用品和服务。在消费品中，被分为便利品（日用品、冲动品、应急品）、选购品（同质选购品、异质选购品）、特殊品以及非寻求品。在工业品中，产品分为三种：材料和零部件（未加工的原材料、加工过的材料和零部件）、资本项目（装备和设备），以及补给品和商业服务（运营补给品、维护和修理用品、维护和修理服务、商业顾问服务）。
4. 品牌的差异化可以基于产品型式、特色、性能、合格性、耐用性、可靠性、可维修性、风格和设计，还有服务因素中的订货容易度、交货、安装、客户培训、顾客咨询以及维护与修理。
5. 设计是一个产品的外观、感觉以及功能如何起作用的特色总和。一个精心设计的产品，为消费者提供了功能和美学利益，且可以成为差异化的重要来源。
6. 绝大多数公司销售不只是一种产品，一个产品组合可以根据宽度、长度、深度和紧密度来衡量。这四个维度是公司开发营销战略的工具，以决定一条产品线应该发展、维持、收获还是放弃。为了分析产品线并且决定对之投入多少资源，产品线经理需要查看销售额、利润和市场份额的概况。
7. 一家公司想要改变其营销组合中的产品要素，可以通过产品线拓展（向下、向上或双向）来加长产品线，或者进行产品线填补，其方法有产品的更新和特色化，以及通过削减产品来剔除最无利可图的产品。
8. 品牌常常和其他品牌联合销售或营销。成分品牌和联合品牌假如都拥有品牌资产，又被看作是相互合适的话，将会增加价值。
9. 有形产品必须包装和贴上标签，设计优良的包装能为顾客创造便利的价值，为生产者创造促销的价值。实际上，包装可以为产品扮演“5秒钟广告”的角色。担保可以让消费者进一步放心。

营销应用

营销辩论　对于产品，是形式还是功能？

“形式还是功能”的辩论适用于很多场合，包括营销。一些营销人员相信产品的性能才是最重要的方面。另一些营销人员则认为是外观、感觉，以及其他设计因素才是真正产生差异的地方。

辩论双方

正方：产品的功能是品牌成功的关键。

反方：产品的设计是品牌成功的关键。

营销讨论　产品和服务差异化

思考产品和服务差异化的不同方法。你觉得哪一种最有效？为什么？你能说出在使用这些不同的差异化方法方面特别突出的一些品牌吗？

卓越营销　卡特比勒



1925年，两家加利福尼亚州的推土机公司合并，组成卡特彼勒（Caterpillar）公司。然而，名称“Caterpillar”则要追溯到20世纪初，当时，该公司的创立者之一本杰明·霍尔特（Benjamin Holt）采用又宽又厚的履带替代轮子设计出了履带式推土机。这种履带能避免机器陷入加利福尼亚深厚、肥沃的土壤，这种土壤一旦受潮就会难以通行。这种新型的农用推土机在农田里缓慢地行进，一名目击者将此种作业方式称作“像毛虫（caterpillar）一样在爬行”。

霍尔特以卡特彼勒品牌销售推土机，合并发生后，新成立的公司就成为了卡特彼勒拖拉机公司（Caterpillar Tractor Company）。自此，卡特彼勒（或称“CAT”）就成长为全世界最大的推土设备和引擎的制造商。因为拥有300多种可供出售的机器，卡特彼勒为八个行业提供产品方案：住宅、非住宅、工业、基础设施、采矿业和采石

业、能源、废料、林业。卡特彼勒易于辨认的黄色机器遍布全球，而且使这个品牌成为美国的一个象征标志。

然而，20世纪80年代初的经济衰退重创了卡特彼勒，让国际竞争对手占取了市场份额，其中有日本小松机械（Komatsu）。卡特彼勒的高价和僵化的官僚主义几乎使公司走向破产。仅在1982年，公司就损失了65亿美元，裁减数千名员工，关闭几家工厂，并且遭受了一场长时间的汽车工人联合罢工。

到了20世纪90年代，卡特彼勒意识到必须孤注一掷，进行变革。在新的领导层带领下，它成功地完成了公司历史上一次重大的转变。

- 卡特彼勒大胆地与美国车业工会（United Auto Workers）抗争，成功度过了两次罢工以及长达七年的分歧。
- 将权力下放，且重组形成几个自负盈亏的业务单元。
- 对工厂现代化项目投入数额可观的资金（最终达到18亿美元），这一计划将即时库存和柔性制造相结合，从而对制造系统进行自动化和优化。凭借自动化制造系统，公司变得更有效率和竞争力，尽管它被迫裁减了更多的劳动力。
- 它将研发作为其最需优先考虑的事之一，对新技术、产品和机器投资上亿美元。因此，CAT建筑卡车变得更高科技、更具竞争力且更环保。

如今，卡特彼勒在其服务的各个行业中都位列第一、第二。其产品质量无与伦比，且公司一直保持对创新的强烈关注。在20亿美元的年度研发预算之下，每年都有新产品推出。最近的创新包括世界上第一台柴油电力混合动力拖拉机，以及采用ACERT技术的低排放引擎（ACERT技术是一种提高燃料效率的清洁柴油技术）。

卡特彼勒的产品范围广。从47马力的小型滑移装载机，到850马力的拖拉机，再到3370马力的大型矿用卡车。公司开发了服务于各个市场和地区特殊需求的产品。举个例子，在中国——这个对卡特彼勒的未来至关重要的市场，公司将产品战略划分为三大细分市场：世界级的、中档的、低端的。卡特彼勒聚焦于逐步发展的世界级产品中的高科技机械的创新，而将低端产品留给本土竞争对手，并最终将其吞并。

卡特彼勒在市场占主导地位的另一个原因是它的商业模式。卡特彼勒销售机械、服务，并为广泛的行业提供支持。其销售额的53%来自产品，其余部分来自整体性服务。通过广泛的全球经销商网络，卡特彼勒完成了宏伟的业绩，尤其是那些受过良好培训的、能在当地提供服务的独立的CAT经销商，令这家全球公司得以提供个性化体验。

鉴于卡特彼勒的业务中有56%来自海外市场，使其成为美国最大的出口商之一，本土化是很重要的。卡特彼勒在道路、桥梁、高速公路，以及机场建设方面已经成为全球领导者。在发展中国家的城市，诸如秘鲁的Antamin，那里铜矿丰富，大型采矿公司每年在CAT机械和服务上花费数亿美元。多达50种不同类型的CAT推土机、前端装载机、挖掘机和特种矿业卡车，被用来清理道路、清理污物和挖掘铜矿。这些大型卡车都在伊利诺伊州的Decatur市制造，以零部件的形式运送，并在工作现场就地组装。

卡特彼勒的销售额在2008年达到了510亿美元，由于经济衰退，2009年降至320亿美元。因为少于卡特彼勒销售额的一半，日本小松仍处于差距较大的第二位。卡特彼勒在美国有50个工厂，海外有60个，在200多个国家销售产品。

卡特彼勒的下一步是什么？随着公司不断向前推进，它仍然聚焦于减少其产品的温室气体排放量，创新更多的绿色科技，保持强势品牌，且投资于新兴国家的未来，如印度和中国。公司相信，为了不断成长，它必须在新兴市场获得成果。

问题

1. 哪些关键步骤使得卡特彼勒成为了土方机械的行业领导者？
2. 讨论卡特彼勒的未来。对于产品线，它下一步该做什么？这家公司未来的增长在何处？

资料来源：Green Rankings, The 2009 List," *Newsweek*, http://greenrankings.newsweek.com; Tim McKeough, "The Caterpillar Self-Driving Dump Truck," *Fast Company*, December 1, 2008; Alex Taylor III, "Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude," *Fortune*, August 13, 2007; Tudor Van Hampton, "A New Heavyweight Among Hybrids," *New York Times*, January 21, 2010; Steven Pearlstein, "After Caterpillar's Turnaround, A Chance to Reinvent Globalization," *Washington Post*, April 19, 2006; Dale Buss, "CAT Is Back: An Icon That Once Seemed Headed for the Dustbin, Caterpillar Has Made an Impressive Turnaround. Here's How," *Chief Executive*, July 2005; Jessie Scanlon, "Caterpillar Rolls Out Its Hybrid D7E Tractor," *BusinessWeek*, July 20, 2009; Caterpillar, Inc. supporting materials at CLSA Asia USA Forum; www.cat.com。

卓越营销 丰田

1936年，丰田承认模仿了克莱斯勒（Chrysler）标志性的Airflow车型，其引擎设计还借鉴了1933年的雪佛兰（Chevrolet）引擎。但到2000年，当它首次推出汽电混合动力车普锐斯（Prius）后，丰田成了行业的领导者。到2002年，当丰田第二代普锐斯震惊展销厅时，经销商在汽车尚未到货前就已收到了10000份订单；通用公司随即宣布自己的产品也将进军混合动力汽车市场。

丰田为美国市场提供了全线产品，从家用小汽车到SUV，从卡车到厢式小货车，一应俱全。它还生产不同价格档次的产品，从低价的Scion到中等价格的凯美瑞（Camry），再到豪华的雷克萨斯（Lexus）。设计这些不同的产品意味着倾听不同顾客的声音，制造他们想要的



汽车，通过精细营销强化每个产品的印象。

丰田花了4年时间认真调查青少年目标市场。举个例子，丰田了解到Scion的16—21岁的目标顾客喜欢追求个性。因此，它在工厂建造单一规格的车，作为一种基本配置，然后让顾客在经销商那里从40多种定制的配置中进行选择，从立体音响系统到车轮甚至地毯都有。丰田通过音乐活动来营销Scion，把展览厅设计成"让年轻人可以愉快地闲逛，而不是仅仅盯着车看"，Scion的副总裁吉姆·莱茨（Jim Letz）如是说。

相反地，雷克萨斯全球战略的广告口号是"矢志不渝，追求完美"（Passionate Pursuit of Perfection）。经销商提供一丝不苟的服务，不过丰田理解每个国家对完美定义的差异。在美国，完美和奢华意味着舒适、宽敞和可靠。在欧洲，奢华意味着专注于细节和品牌遗产。因此，虽然丰田对雷克萨斯保持一致的视觉语言、标志、字体以及总体传达，但广告因国家而异。

丰田成功背后的另一大原因是它的制造。公司是精细制造和持续改进的行家。它的车间能同时生产8种不同模型的车，使其生产力和对市场的反应能力都大大提升。丰田持续不断地进行创新。一条典型的丰田装配线一年之中要做上千次操作上的改进。丰田的员工是这样领会他们的三重目标的：制造汽车；制造更好的汽车；教会每一个人如何制造更好的汽车。公司鼓励解决问题，不断探索如何改进一些关键环节，进而使整个过程得到改进。

丰田正在把它全球范围内的装配车间整合成一个巨大的网络。这些车间将为当地市场定制汽车，并能够迅速转换生产来满足全球任一需求的变化。有了这种制造网络，丰田能够以更低的成本生产广泛的车型。这意味着丰田可以填补那些利基市场，而不用建立整条新的装配线。"如果有它们还未进入的市场或细分市场，丰田就会出现在那里。"德意志证券有限公司的汽车分析师吉田辰雄表示。鉴于消费者对汽车的需求越来越易变，这种市场敏捷性给了丰田很大的竞争优势。

2006年，丰田赚了110多亿美元——超过其他所有的主要汽车制造商之和。2007年，它以微弱的优势超过通用汽车，成为世界上最大的汽车制造商。2008年，它制造了920万辆汽车，超过通用汽车100多万辆，超过大众将近300多万辆。

多年来，丰田汽车一直在质量和可靠性上位居前列。然而，2009—2010年，当丰田经历800多万辆汽车的大规模召回时，这些都发生了改变。从油门踏板阻滞，到制动系统突发性软件故障等各种各样的问题，使许多丰田品牌遭受影响，包括雷克萨斯、普锐斯、凯美瑞、Corolla和Tundra。

这些机械缺陷不仅造成了许多撞车事故，它们还导致超过50人的死亡。丰田汽车公司的社长丰田章男在美国国会面前接受质询，且对问题原因做出解释："我们对增长的追求，超越了丰田人事和组织的发展速度。这样的状况导致我们今天要面对召回事件中的安全问题，我感到后悔。我对曾经遭遇意外的丰田车主深表歉意。"

分析家估计这次全球召回事件将使丰田损失20—60亿美元，包括维修成本、法律赔偿和销售损失。在召回事件的前三个月，丰田的市场份额下降了4%，且随着问题进一步发展，预计将进一步下降。为了使消费者重新接受丰田品牌，公司提供了一些鼓励措施，比如两年的免费保养和零利率贷款等。

虽然丰田遭遇了2010年的召回风波，且面临了一些艰难的时期，它仍然领导着行业中的许多领域，包括精细制造和环保技术。这一事实，使其能够得到些许安慰。

问题

1. 丰田已经建立了一家能广泛地满足各类消费者，且每年生产数百万辆汽车的大型制造公司。为什么它能够成长得如此之大，以致超过了其他任何的汽车制造商？
2. 丰田用一个品牌来针对所有顾客，这种做法你是否认同？为什么？
3. 是否如丰田章男所言，丰田发展得过快了？什么是丰田在下一年、后5年、后10年应该做的？今后，发展中的公司如何避免质量问题？

资料来源：Martin Zimmerman，"Toyota's First Quarter Global Sales Beat GM's Preliminary Numbers，" *Los Angeles Times*，April 24，2007；Charles Fishman，"No Satisfaction at Toyota，" *Fast Company*，December 2006—January 2007，pp.82—90；Stuart F.Brown，"Toyota's Global Body Shop，" *Fortune*，February 9，2004，p.120；James B.Treece，"Ford Down; Toyota Aims for No.1，" *Automotive News*，February 2，2004，p.1；Brian Bremner and Chester Dawson，"Can Anything Stop Toyota?" *BusinessWeek*，November 17，2003，pp.114—22；Tomoko A.Hosaka，"Toyota Counts Rising Costs of Recall Woes，" *Associated Press*，March 16，2010；"World Motor Vehicle Production by Manufacturer，" *OICA*，July 2009；Chris Isidore，"Toyota Recall Costs $2 billion，" http://money.cnn.com，February 4，2010；www.toyota.com。

第13章
服务的设计与管理

Chapter 13 Designing and Managing Services

本章我们将讨论以下问题：

- **应该如何界定服务并区分服务的类型？服务与产品有哪些差别？**
- **服务发展的最新现状是什么？**
- **如何在服务营销方面走向卓越？**
- **如何提升服务质量？**
- **产品营销管理人员如何提升顾客支持服务水平？**



通过重新定义马戏的概念，敢于挑战传统的太阳马戏团为观众带来了难忘的体验。

随着经营产品的公司发现越来越难以在实体产品方面实现差异化，它们开始转向实施服务差异化。实际上，许多公司都由于提供卓越的服务而获得了可观的利润。其中，卓越的服务可以是准时送货，更快、更好地回答顾客的咨询，或者是更快地处理顾客的投诉。对于一些顶尖服务企业而言，它们深知上述优势的重要性，并且知道如何创造值得回忆的顾客体验。[1]

太阳马戏团（法文原名“Cirque du Soleil”）有着25年的历史，它打破了传统马戏的惯例。它拥有传统马戏项目中的空中飞人、小丑、大力士和柔术表演等项目，但它却是在非传统的环境中表演的——新潮的音乐和特殊的舞台设计。而且，太阳马戏团排除了其他常见的要素，绝没有动物。每一个节目都有着与其有一定关系的主题，如“对游牧灵魂的礼赞”（剧目Varekai）或者“千变万化的城市生活”（剧目Saltimbanco）。太阳马戏团是从在加拿大魁北克街头表演起家的，到现在已成为拥有3000名员工、5亿美元资产的企业，它的观众遍布全球，而且每年都有上百万的观众。

在太阳马戏团获得成功的各个要素中，其中一个就是公司文化——鼓励艺术创新，以及对于品牌的苦心经营。太阳马戏团每年都会推出一个新节目——都是室内表演——并且保证独一无二，没有与其他马戏团相同的节目。除了使用各种媒介组合和进行当地促销以外，太阳马戏团还运用广泛的、互动的电子邮件活动与上百万的马戏团俱乐部会员进行宣传交流，并创建了网上粉丝社区，20%—30%的票是售给网上俱乐部会员的。太阳马戏团每年创造8亿美元的收入，它的品牌已延伸至唱片、零售，以及在拉斯维加斯（共有5场）、奥兰多和东京等城市的定场演出中。[2]

由于深入了解服务的特性及其对营销人员的启示至关重要，所以本章将系统地分析服务的概念与类型，并深入探讨如何更有效地开展服务营销。

服务的性质

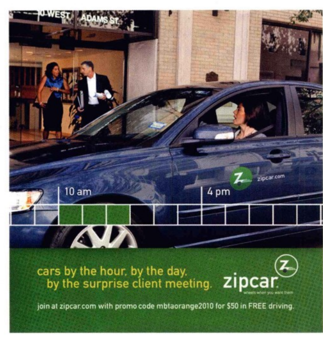
美国劳工部统计数字显示，服务业仍将是国民经济中创造就业机会的主导产业，预计到2018年会新增1460万个工作岗位，占总就业岗位增加额的96%。到2018年，预计制造部门创造的就业岗位将占总就业岗位的12.9%，低于1998年的17.3%和2008年的14.2%。从1998年到2008年，制造业失去了410万个就业岗位，并且预计在2008—2018年期间还将失去120万个就业岗位。[3] 诸如此类的数字，引发了人们对服务营销中特定问题的浓厚兴趣。[4]

服务业无处不在

政府部门，包括法院、就业服务机构、医院、贷款机构、军事服务部门、警察和消防部门、邮局、管理机关和学校，都属于服务行业。*私有的非营利部门*，包括博物馆、慈善团体、教会、大学、基金会和医院，也都属于服务行业。许多*商业部门*，包括航空公司、银行、旅店、保险公司、律师事务所、管理咨询公司、医疗机构、电影公司、管道修理公司和房地产公司等，也都属于服务行业。在*制造业部门*中，许多从业者其实也是服务的提供者，如计算机操作人员、会计师和法律顾问等。事实上，他们已经构成了一个“服务工厂”，专门向“产品工厂”提供服务。此外，那些在*零售部门*工作的人，如出纳员、营销员、推销员和顾客服务代表等，也在提供服务。

本书对服务的定义如下：**服务**（service）是一方能够向另一方提供的、本质上无形的任何活动或作业，结果不会导致任何所有权的发生。而且，服务可能与某种有形产品联系在一起，也可能毫无关联。然而，随着时间的推移，制造商、分销商和零售商可以提供越来越多的增值服务或基于差异化战略而为顾客提供更好的服务。许多提供纯服务的企业正在通过互联网来接触顾客。有些服务公司纯粹就是网络公司。Monster.com因致力于在线

职业咨询和招聘也获得了 Webby 最佳求职网站奖。只要操作得当，顾客服务的改进以及创新可能会给企业带来可观的回报，参见 Zipcar 的例子。



Zipcar 为其迅速增加的顾客提供了实用而环保的租车服务。

Zipcar

作为一种公共交通的延伸方式，汽车共享起源于欧洲。在美国，Zipcar 公司作为市场的领导者和开拓者，它的吸引力在于既环保又经济。只需要 50 美元的入会费和少于 100 美元一天的费用（包括油费、保险和停车费），一个典型家庭一年可以通过使用 Zipcar 的服务代替自行购车而节省下 3000—4000 美元。Zipcar 拥有各种各样的流行车型，包括宝马、沃尔沃、皮卡甚至是 MINI Cooper 和丰田的普锐斯混合动力车。据估计，Zipcar 多出租一部汽车就可以减少 20 辆私家车的使用。顾客可以进行网上预订，并通过精细的预订系统在自己附近预订到车辆。目前，来自大学的顾客和商用顾客的数量正在增加。同时，Zipcar 对汽车保养（如车内禁烟）和物流（例如如果赶不及可以打电话延长预订时间）等都做了明确规定。正如首席执行官斯科特·格里菲思（Scott Griffith）所说："我们的商业模式依赖于其他企业的商业模式。"为了提高认知度，Zipcar 把自己的商标印在除了高端奢侈汽车之外的所有其他车型上。同时，该公司还使用一些不寻常的营销奇招来拓展其口碑，如举行一项竞猜活动：猜一猜停在宜家停车场的一辆 MINI Cooper 中藏有多少瑞典肉丸。Zipcar 将目标市场定位于大城市以及大学城，实现了每年大约 30% 的增长[5]。

服务供应物的分类

在整体的供应物中，服务要素可能只占很小一部分比重，也可能占绝大部分比重。根据这一标准，可以把市场供应物分成以下五种类型：

1. **纯粹的有形产品。**此类供应物主要是有形产品，如肥皂、牙膏或盐。在产品中，一般并没有任何服务。
2. **有形物品加辅助服务。**此类供应物包括有形的产品和一种或多种辅助服务，比如汽车、电脑和手机。一般而言，越是高科技产品，越是需要高质量的服务。
3. **混合供应物。**此类供应物中包括比重相当的产品和服务。例如，餐厅所提供的，既包括食物，也包括相应的服务。
4. **主体服务加辅助产品或服务。**此类供应物是由一项主体服务和某些辅助的产品或服务构成的。例如，航空公司的乘客所购买的主要是运输服务，但旅程中也包括了像点心和饮料等有形产品。而且，在这种服务的实现过程中，也要求一种资本密集型的产品——飞机，当然所提供的主要还是服务。
5. **纯粹的服务。**此类供应物主要是服务，如照顾小孩、精神治疗和按摩等。

服务所涵盖的广泛范围表明：如果不进一步加以区分的话，往往很难对服务给出一般性的界定。

- 可以按照是*以设备为基础*（如汽车冲洗、自动售货机），还是*以人为基础*（如窗门擦洗、

会计服务）来对服务进行分类。其中，以人为基础的服务又可以进一步区分成由不熟练的、熟练的或专业的工作人员所提供的服务。

- 服务公司可以选择不同的**过程**来交付自己的服务。例如，餐馆开发了像自助餐、快餐、食堂式用餐和烛光服务等不同风格的餐饮服务。
- 有些服务需要**顾客在场**。例如，做脑外科手术的病人必须在场，而修理汽车的顾客则不需要在场。如果顾客必须到场，那么服务提供者就必须考虑顾客的需要。正是由于这个原因，所以美容院经营者必须在店面装饰、背景音乐以及同顾客轻松的交谈方面进行投资。
- 服务可以按照是满足**个人需要**（个人服务）还是满足**企业需要**（企业服务）来进行区分。通常，服务提供者会针对个人市场和企业市场制定不同的营销方案。
- 服务提供者在**目标**（营利或非营利）和**所有权**（私营还是已上市）方面也有所不同。在综合考虑这两个方面的特点时，便产生了四种完全不同的服务机构类型。显然，由私人投资开办的医院与私立慈善医院或美国退役军人管理局（Veterans Administration）医院的营销方案是各不相同的。[6]

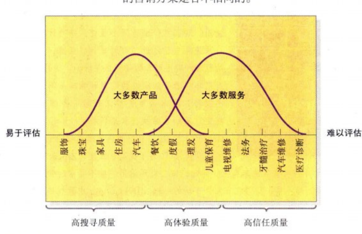


图 13.1
不同类型的产品评估难易度的变化区间
资料来源：Valarie A.Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," James H.Donnelly and William R.George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981). Reprinted with permission of the American Marketing Association。

即使是在顾客已经接受服务之后，顾客可能仍然无法公正地评价某些服务的技术质量。图 13.1 把各种不同的产品和服务按照评估难度加以排列。[7]在图的左边，是**高搜寻质量**（search qualities）的产品，即具有"顾客在购买之前就能进行评价"的特点；中间是**高体验质量**（experience qualities）的产品，即具有"购买之后才能评价"的特点；右边是**高信任质量**（credence qualities）的产品和服务，即具有"购买之后也很难评价"的特点。[8]

由于服务通常更侧重于体验质量和信任质量，所以消费者在购买服务时往往面临着更大的风险。这就有可能导致如下结果：首先，消费者通常依赖于口碑而不是广告来做出购买决策；第二，他们多是通过价格、人员和实体设施来判断服务质量；第三，如果满意的话，他们将高度忠实于该服务的提供者；第四，由于转换成本较高，消费者存在惰性，所以从竞争对手那里抢生意过来是非常富有挑战的。

服务的突出特点

服务具有四个突出特点，而它们对营销方案的制定有重要影响。这四大突出特点分别是：**无形性**（intangibility）、**不可分性**（inseparability）、**可变性**（variability）和**易逝性**（perishability）。[9]

无形性 服务与有形产品不同，在购买之前往往是看不见的、尝不到的、摸不着的、听不到的、闻不出的。有人想做面部整形手术，但在购买之前是看不见成效的；精神病诊疗所的病人也无法预知结果。为了减少不确定性，购买者会努力寻求服务质量的标志或证据。他们可能根据自己所看到的场所、人员、设备、宣传资料、符号和价格等作出有关服务质量的判断。因此，服务提供者的任务就是"管理证据"，以便"化无形为有形"。[10]

服务公司可以努力通过**实体证据**和**展示**来体现其服务质量。[11]假定一家银行想要把自己定位成快速服务银行，那么该银行可以通过几种营销工具使定位战略有形化：

1. **场所**——银行外部和内部的设计应该简洁明快。办公桌和人行通道应该进行认真的设计和安排，等候的队伍不应该过长。
2. **人员**——银行的工作人员应该是忙碌的，但在柜台处理业务的员工应该有足够的数量。
3. **设备**——计算机、复印机、办公桌和自动取款机应该看上去都很现代化。
4. **宣传资料**——印刷材料（文本和图片）需要体现效率和速度。
5. **标志**——名字和标志应该体现银行的快速服务。
6. **价格**——银行可以用广告来发布信息：如果顾客的排队时间超过了5分钟，那么银行就会自动在其账户中存入5美元。

服务营销人员必须能够把无形服务转化成具体的利益和完美体验。[12] 迪士尼成功地把无形的东西有形化，并且在主题公园里创造了许多奇幻的情景；Jamba Juice果饮和Barnes & Noble书店在设计各自的零售店时也表现得相当出色。[13] 表13.1介绍了衡量品牌体验的四个维度：感官体验、情感体验、行为体验和智力体验。显然，这一工具对于服务的适用性十分明显。

因为没有实物产品，因此服务供应商的各种有形设施，如标识系统、环境设计和接待区、员工着装和宣传资料等等，就显得尤为重要了。实际上，服务交付过程的方方面面都可以实现品牌化，这既是为什么Allied Van Lines货运很注重本公司的司机和员工形象的原因，也是UPS速递利用棕色卡车构建起强大的品牌资产的原因，同样也是希尔顿逸林酒店（DoubleTree Hotel）提供象征着关怀和友爱的、新鲜出炉的巧克力曲奇的原因。[14]

服务供应商往往会选择一些品牌元素（如商标、符号、人物和口号等）——以便使服务及其主要利益"有形化"。例如，美国联合航空公司的"友好的天空"、Allstate保险的"保护之手"，以及美林证券（Merrill Lynch）象征"牛"市的公牛形象的商标。

不可分性 有形产品是先制造出来，然后再运到仓库中存储，之后再进行销售，最后进行消费。比较来说，对于服务而言，则往往是生产与消费同时进行的。[15] 理发服务不能存

表13.1 品牌体验的维度

感官体验
- 这一品牌对我的视觉或者其他感官带来了深刻的印象。
- 我觉得这个品牌从感官上来说很有意思。
- 这个品牌并没有吸引我的感官。

情感体验
- 这一品牌唤起了我的情感。
- 我对这一品牌并没有强烈的情感。
- 这是一个情感品牌。

行为体验
- 当我使用这个品牌的时候，我的身体参与了某种活动或者行为。
- 这一品牌使我的身体获得了某种体验。
- 这一品牌不是行为导向型的。

智力体验
- 当我使用这一品牌的时候，我进行了大量的思考。
- 这一品牌并没有使我思考。
- 这一品牌激发了我的好奇心并促进了问题的解决。

资料来源：Joško Brakus, Bernd H.Schmitt, and Lia Zarantonello, "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?" *Journal of Marketing* 73（May 2009）, pp. 52—68. Reprinted with permission from *Journal of Marketing*, published by the American Marketing Association.





演唱会的体验是由艺人决定的——碧昂丝的演唱会与泰勒·斯威夫特的绝不相同。

储，而且只能在理发师在场的情况下生产，那么提供者也就成为服务的一部分。在服务的生产过程中，由于顾客也在场，所以提供者和顾客之间的互动就成为服务营销的一个典型特征。就娱乐服务和专业服务而言，购买者往往会对特定的提供者表示出浓厚的兴趣。如果泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）的演唱会改由碧昂丝（Beyoncé）来主唱的话，那就是完全不同的另一场演唱会了；本该由专长反托拉斯法的大牌律师戴维·博伊斯（David Boies）出庭辩护的案子，如果由于博伊斯有其他事而改由无名律师代替出庭的话，人们的感觉肯定不同。当顾客对由谁来提供服务有着强烈偏好时，那么为了能够合理地分配有限的时间，提供商提高价格就是很自然的事情了。

对于这种限制，企业可以采用几种不同的策略。服务提供商可以与更大的集团合作。心理治疗专家已经从一对一的单独临床治疗，改为替一小群体人同时展开治疗，继而扩大到在宽敞的酒店舞厅里为 300 多人同时进行群体治疗。当然，服务提供商也可以学习如何才能更快地从事工作，即加快服务速度。心理治疗专家可以每次仅用 30 分钟（而不再用缺乏规划的 50 分钟）来为一位患者进行治疗，以便可以把时间留给更多的患者。此外，服务机构也可以培训更多的服务提供人员，提高顾客的信任。例如，H&R Block 税务筹划公司培训的税务咨询师网络遍布全美各地，以此赢得了顾客的信任。

可变性 由于服务质量与何时、何地和由谁来提供服务有着密切的关系，所以服务具有极大的可变性。某些医生对患者很细心、很耐心，但另外一些医生则不会设身处地地为患者着想。

由于服务购买者了解这种可变性，所以在选择服务提供者时往往会同别人讨论一番。为了使顾客放心，有些公司就推出了**服务担保项目**（service guarantees），旨在降低顾客的感知风险。[16] 下面是服务企业提升质量控制的三种措施：

1. **投资构建优秀的雇用与培训流程。**不管员工是技术熟练的专业工人，还是低技能的劳动工人，招聘合适的员工并对他们进行卓越的培训都是十分重要的。一般而言，受过良好培训的员工往往展示出以下六种特征：能力、礼貌、可信、可依靠、快速响应、善于沟通。[17] 在加利福尼亚，由于顾客基础的广泛性和差异性，信贷巨头 Wells Fargo 积极地寻找并努力通过各种方式对员工进行培训。由于 Wells Fargo 对员工进行高度的激励，所以它的顾客平均购买 5.2 种银行产品，差不多是其他银行的 2 倍。[18]
2. **在整个组织内部促使服务实施流程的标准化。****服务蓝图**往往可以同时勾勒出所有的服务流程、顾客接触点和基于顾客视角的服务证据。[19] 图 13.2 描绘了顾客在旅店里住宿的服务蓝图。[20] 旅馆必须很娴熟地帮助顾客完成各个步骤。服务蓝图也有助于新服务的开发、“零缺陷”文化的支持以及各种服务补救战略的设计。
3. **监控顾客满意度。**采用投诉与建议系统、顾客调查以及比较购物等方法来追踪顾客的满意度水平。由于在不同的区域，顾客的需要可能是不同的，这就要求企业制定出专门针对某一区域的顾客满意计划。[21] 当然，企业也可以开发顾客信息数据库和系统，以便可以高质量地交付更人性化的定制化服务，特别是在线服务。[22]

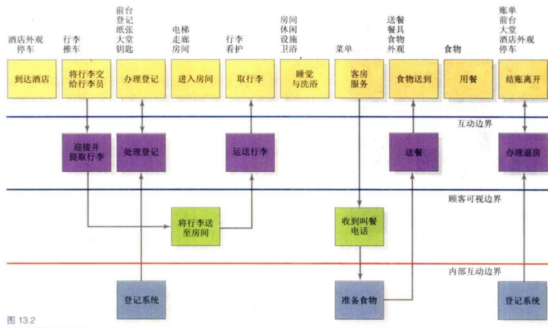


图 13.2
旅馆住宿的服务蓝图
资料来源：Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D.Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed.(New York: McGraw-Hill, 2006).

由于服务是主观性的体验，所以服务企业也可以设计营销传播和信息传播活动，以便使顾客可以更多地了解自己的品牌，更不是仅仅依靠服务接触点来了解品牌。

易逝性 服务不能存储，所以在需求发生变动时，服务的易逝性可能就是企业需要面对的重要问题。例如，由于早晚交通拥挤时段所需车辆要远远多于全天的平均需求，所以公共运输公司就必须拥有更多的运输设备；有些医生对预约之后无法履约的患者索要额外的费用，原因在于为一个病人留出时间后医生就无法为别的病人服务。

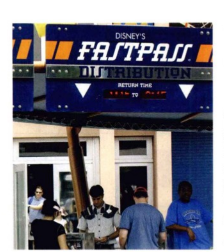
需求或收益管理非常重要——为了获得最高的利润，必须确保在合适的时间、在合适的地点、以合适的价格，向合适的顾客提供合适的服务。在实践中，服务企业可以采用如下战略来谋求需求与服务生产的匹配：[23]

在需求方面：

- 采用**差别定价法**定价，以便使某些需求从高峰转移到非高峰时期。例如，早晚场电影低票价、周末汽车租金折扣等方法。[24]
- 培植**非高峰的需求**。例如，麦当劳公司提供早餐服务；旅馆开展周末小休假服务。
- 可在最高峰时提供**补充服务**，专供等候的顾客进行选择。例如，在饭店可设供应鸡尾酒的休息室（供等位的顾客临时休息之用）；银行可以设自动取款机。
- **预订制度**是管理需求平衡的一种方法，这已为航空公司、旅馆和医院所广泛采用。

在供给方面：

- 在需求高峰时可以雇用**兼职人员**提供服务。大学在大学生入学人数增加时，可以增加招聘兼职老师；商店在必要时可以招聘兼职服务员。
- 可以启动**高峰时更高效的服务程序**。例如，雇员在高峰时只执行基本任务；辅助人员可以帮助繁忙时期的医生提供一些医务工作。
- **鼓励顾客参与**部分工作。例如，让顾客自己填写病历，或由他们自己把所购食品或杂物装入袋内。



迪士尼创新的FASTPASS排队系统有助于平衡迪士尼乐园内各个游乐点的供求。

· 通过**共享服务**来提高供应效率。例如，几家医院合资购买医疗设备，然后共同使用。
· 置办**未来扩张的设施**。例如，游乐园购买周围的土地，以便更好地发展。

许多航空公司、旅馆和度假胜地都向自选的顾客发送电子邮件，以便提醒顾客关注短期的特别折扣和促销。在让人们在其主题公园前排长队达40年之后，迪士尼开创了FASTPASS虚拟排队系统，允许游客在队伍中保留一个位置而无需等待。民意调查显示，95%的游客喜欢这项改变。迪士尼公司副总裁戴尔·斯塔福德（Dale Stafford）告诉记者："我们从1955年就开始教人们怎么排队，而现在我们告诉他们不用这么做了。在我们所能做的所有事情中，在我们的梦幻乐园所能创造的所有奇迹中，这项举措将会对整个行业产生深远的影响。"[25]

服务业的新发展

在以前，由于服务企业规模小，或是由于专业服务提供商根本就用不到营销战略，或者是由于面临着庞大的需求或微弱的竞争，所以服务企业在营销实践方面远远落后于制造企业。现在，情况已经发生了变化，有些最具营销技能的企业都是服务企业。新加坡航空公司就是其中之一，该公司因成功的营销赢得了嘉许。

新加坡航空

长期以来，新加坡航空（Singapore Airlines，简称SIA）一直是世界上最好的航空公司——它获得了诸多荣誉，而且每个月都在不停地更新自己的网站。之所以如此，一个重要的原因就在于：新加坡航空在持续实施全方位营销。新加坡航空努力创造口碑传播效应，经常给乘客提供使其惊喜的服务。该公司因为关注乘客而出名，并第一个在航空座位上安装了视频屏幕。新加坡航空耗资100万美元建立了行业首个模拟室，可使其气压和湿度同飞机里的气压和温度相同。通过这个模拟室新加坡航空发现，在飞机飞行过程中，人的味蕾会发生变化，因此它需要减少机上供餐中的作料（当然还应做出其他改动）。新加坡航空也很重视员工培训，它的"改造顾客服务"（Transforming Customer Service，简称TSC）项目具体包含五个关键领域的员工：机舱员工、工程师、地勤人员、飞机运行管理人员和销售支持人员。在整个公司所有的管理培训中，都体现了TSC文化。在面向人员、过程和产品的全面管理方法中，新加坡航空也成功地应用了40—30—30原则，即40%的资源用来培训和激励员工；30%用来检查程序和过程；最后的30%用来创造新产品和新服务的构思。在创新设计的波音777-300ER和空客A380飞机上，新加坡航空为所有舱位的服务都设定了新的标准——从为头等舱提供八个小型单间，到为经济舱提供的更宽敞的座位空间、交流电源和USB端口。[26]

新加坡航空努力确保飞行体验在所有方面都超出乘客期望。



转变中的顾客关系

然而，并非所有公司都致力于提供卓越的服务，至少不是对所有顾客都提供这样的服务。在许多服务行业，像银行、航空公司、商店和旅店等，顾客满意度在最近几年里实际上是下降了。[27]顾客投诉商家提供了不准确的信息，员工反应不够迅速、态度恶劣和培训

很差，以及等待时间过长等。更糟的是，由于缓慢甚至错误的电话或网络举报系统，顾客的投诉有可能永远不会有一个“活人”来受理。

实际上，这种情况是不应该发生的。Butterball火鸡公司专门雇用了55个接线员来处理每年约10万个的免费800电话咨询，仅感恩节一天就可以接到1万个有关如何准备、烹制和享用火鸡的电话。接线员都接受了被称为“Butterball University”的集中培训，他们会用各种方法烹制火鸡，并有能力处理数以万计的咨询，甚至包括“为什么不能在马路边的雪堆中储存火鸡”和“为什么不能将火鸡放在浴缸中解冻”之类的问题。[28]

聪明的服务营销人员已经意识到一些新的服务现状，如顾客授权的重要性、顾客共同生产的重要性以及员工与顾客共同参与的重要性等等。

顾客授权 关于产品支持服务的购买，顾客正变得越来越老练，迫切要求进行服务分解，单独购买其中的一种或几种服务要素。他们希望为每一种服务要素单独付费，希望自己有权选择其中的一种或几种。同时，顾客也越来越希望一家服务供应商就可以处理多种设备的问题。在这种情况下，有些第三方服务组织现在开始维修种类繁多的设备。

最重要的是，网络使顾客拥有更大的权力，他们可以根据服务的好坏发表自己的批评或者赞美，并且通过鼠标就使自己的评论传遍世界各地。尽管享受过很好消费体验的顾客有可能会跟人谈论自己的美好体验，但经历了较差消费体验的顾客会向更多人说起自己的遭遇。[29]例如，有资料表明：在不满意的消费者中，有90%的消费者说自己会与朋友一起“分享”相关的经历。现在，通过网络，他们也可以和陌生人“分享”，或者说进行网络口碑传播。通过点击几下Planetfeedback.com网站，购买者就可以通过电子邮件把自己的抱怨、表扬、建议和问题发送给某家公司，并且可以选择是否把它们发布在公开的网络上。

联合航空弄坏了吉他

在一次搭乘联合航空公司航班的过程中，加拿大歌手戴夫·卡罗尔（Dave Carroll）的价值3000美元的Gibson吉他遭到了损坏，估计损失为1200美元左右。于是，卡罗尔很好地利用了自己的创作才华。他制作了一个幽默视频并在YouTube上发布，名字叫作“联合航空弄坏了吉他”（United Breaks Guitars），并且配以这样的歌词：

“联合航空，你弄坏了我的Taylor吉他，你可真的帮了大忙。你弄坏了它，你应该修理它。你应该负责任，快承认吧。早知道联合航空会弄坏吉他，我真应该选择其他航空公司，或者干脆驱车自驾。”

这个视频被浏览了500万次。卡罗尔接下来制作的视频则聚焦于向联合航空索赔的挫败经历。联合航空收到了消息。它向卡罗尔指定的一个慈善基金捐赠了1200美元。现在，联合航空在培训行李员和客服代表时会提到这一案例。[30]

顾客对服务的不满会像病毒一样快速传播——加拿大歌手戴夫·卡罗尔的乐器在联合航空的班机上被损坏了，相关音乐视频在网络上被下载了好几百万次。



大多数公司都能及时地采取措施。例如，Comcast有线电视就提供每周7天、每天24小时的电话和在线聊天的客服，并且还通过密切关注博客、网站和社会化媒体来接触顾客。一旦员工发现顾客在博客上报告了什么问题，他们会马上联络顾客并提供相应的帮助。对顾客的电子邮件的回应，必须在正确实施的情况下才会有效。专家认为，公司应该：（1）提供自动回复，以告知顾客可以获得完整回复的时间（理想状态是24小时之内）；（2）确保邮件主题栏中包含公司的名称；（3）确保留言中的相关信息易于查看；（4）创造条件让顾客可以轻松地回复，让他们有机会提出其他问题。[31]

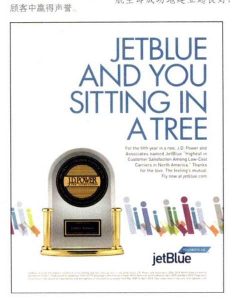
但是，比对不满意的顾客做出回应更为重要的是：要预防在未来会

重复出现这种不满。简单地说，就是花费一些心思来经营顾客关系，让企业员工（而不是机器）去关注顾客及其个性化的需求。哥伦比亚唱片公司（Columbia Records）花费了1000万美元去改进呼叫中心的管理。那些给公司打电话的顾客，现在可以在任何时候选择让接线员接电话。另外，jetBlue航空就曾经历过严重的服务问题，并借由这类事件改进了顾客服务方式。

jetBlue

戴维·尼尔曼（David Neeleman）是jetBlue航空公司的首席执行官。在2007年情人节那天发生的灾难性的旅客滞留危机之后，尼尔曼开始高度重视及时对不满的顾客做出回应。在纽约暴风雨期间，jetBlue航空使几百名乘客在机场停留了很长一段时间——有的乘客不愉快地等待了长达9个多小时——而且，公司还取消了1000多个航班。在航空业服务水平低下，延误频繁的时代里，jetBlue航空却成功地建立起良好的声誉——反应快速的、人性化的公司。尼尔曼知道自己应该对另一场暴风雨（乘客背叛的旋风）及时做出反应。在24个小时之内，尼尔曼在多家全国性报纸上做了整版的广告，亲自对jetBlue航空公司的困境做出了回应。在上述广告中，他亲自道歉："对不起，我们很惭愧。但最重要的是我们要向大家致以深深的歉意。"除了真诚的道歉之外，jetBlue航空还对每个乘客都做出了具体的补偿。尼尔曼宣布了新的乘客权益保障条款，承诺会由于乘客过长的等待而给乘客提供旅行积分。例如，乘客不能登机而等待超过3小时的话，他就会收到相当于往返票价的凭单。而且，如果航班在计划起飞时间的12小时之内取消的话，航空公司也会给乘客分发相当于往返票价的凭单。由于对各种不满和对给乘客带来的不便及时道歉并提供了具体的补偿，jetBlue航空在商业舆论和该公司的忠诚顾客中赢得了很好的信誉。后来，尼尔曼卸任，公司又聘请了新的高层管理团队，以便应对航空企业所面临的成长挑战。[32]

jetBlue航空经历了一次顾客服务灾难，但后续的努力却使该公司在顾客中赢得声誉。



顾客共同生产 实际上，顾客不仅仅是购买和消费某项服务，他们同时也在服务交付的过程中扮演着积极的角色。[33]他们的言行会对自身或他人的服务体验质量和一线员工的效率产生重要影响。

如果顾客积极地参与到服务过程中来，那么他们往往就会觉得获得了更多的价值，并且与服务提供者的关系也因而得到强化。但是，这种共同生产也会给员工带来压力，并降低员工的满意度。当他们在文化或其他方面与顾客存在差异时，更是如此。[34]有一项研究结果表明，大约有1/3的服务问题是由顾客引起的。[35]随着自助服务技术的发展和普及，这一比例应该还会进一步提高。

由于服务补救是一项太具挑战性的工作，所以从一开始就预防服务失败的发生是非常重要的。其中，最大的问题就是归因问题，即顾客往往会觉得是由于公司的问题导致了服务失败。即使不是公司的问题，他们也会认为公司应该对错误负责并应该加以纠正。尽管许多公司都设计了很好的程序来解决因自身原因而导致的服务失败，并加以贯彻实施，但不幸的是，它们发现对服务失败进行管理是一项十分艰巨的任务。当问题出现的原因是由于顾客理解不充分或使用不当的时候，更是如此。图13.3概括出导致服务失败的四大类根本原因。对于服务失败的解决方案，可能有许多种不同的形式，下面举一些常见的例子：[36]

- **重新设计流程，并重新定义顾客的角色，以便简化服务接触。**对于电影租赁公司——Netflix而言，其成功的关键就在于收取固定的费用，并允许顾客在闲暇时通过邮寄的方式归还DVD，从而给顾客带来了很大的控制权和灵活性。
- **整合适当的技术来帮助员工和顾客。**Comcast是订购数量最多的、全美最大的有线电视运营

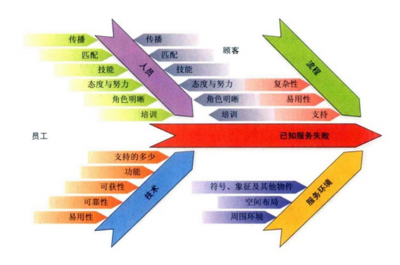


图 13.3
顾客服务失败的根源
资料来源：Stephen Tax, Mark Colgate, and David Bowen, *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006): pp.30—38, © 2006 by Massachusetts Institute of Technology。版权所有。由 Tribune Media Services 发行。

商。该公司导入了功能强大的软件，它可以及时地识别故障以免影响顾客服务，并把顾客反映的问题更好地通知呼叫中心的接线员。结果，这一举措使得重复的服务呼叫降低了 30%。

- **通过强调顾客的角色，通过调动和引导顾客，使他们配合公司的工作。**美国保险公司 USAA 会提醒从军的保险人，在海外驻扎时可以中断自己的汽车保险。
- **在有可能让顾客相互帮助的地方，鼓励顾客履行"公民义务"。**例如，在高尔夫球场，打高尔夫的人不仅仅自己遵守规则，而且鼓励别人也去遵守规则。

使员工和顾客都满意 杰出的服务公司知道：积极的员工态度对于构建顾客忠诚是特别重要的。[37] 在员工中灌输顾客导向的思想，也可以增强员工的工作满意度和忠诚度，尤其是在频繁接触顾客的服务情境下，更是如此。当员工有内在的动力去——（1）关心顾客；（2）了解顾客需要；（3）和顾客构建起个人关系；（4）交付高质量的服务来解决顾客的问题——的时候，他们往往可以在与顾客接触的过程中表现得更好。[38]

与这一逻辑一致，Sears 百货也发现：在顾客满意、员工满意和商店盈利率方面，存在很强的相关性。在贺卡公司 Hallmark Cards、约翰迪尔机械（John Deere）、四季酒店（Four Seasons Hotels）等公司中，员工都以公司为荣。当然，如果不认真对待员工，结果也是非常严重的。对来自 1000 家公司的 10000 名员工的调查显示：40% 的人认为，"未被企业认可"是员工离职的主要原因。[39]

考虑到积极的员工态度对顾客满意度的重要影响，服务公司应该尽可能吸引优秀的员工。它们需要提供的是一个职业发展机会，而不仅仅是简单的工作机会；它们必须开展有效的培训，并为表现出色的人提供支持和鼓励；它们可以利用内部网、内部新闻、每日提醒和员工圆桌会议来强化以顾客为中心的态度；最后，还应经常检查员工对工作的满意程度。

在 Panda Express 美式中餐连锁，管理层的人员流动率是行业平均水平的一半。之所以如此，是因为该公司不仅提供充足的奖金和医疗保险，而且还努力通过冥想、教育和爱好培养等方式鼓励员工的自我提高。同时，工作之外的特殊健康讲座和促进员工相互了解的活动，也有助于创造充满关爱、有助成长的氛围。[40]

使服务营销走向卓越

服务业的重要性越来越高，服务营销的重要性亦然。因此，如何才能使企业在服务营销方面走向卓越就变得十分重要。[41] 下面围绕这一问题提供一些指导。

卓越营销

卓越的服务营销需要从以下三个方面做起：外部营销、内部营销和互动营销（如图 13.4 所示）。[42]

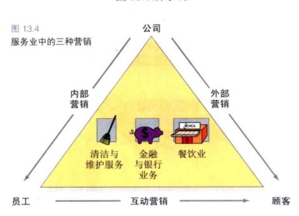


图 13.4
服务业中的三种营销

- **外部营销**（external marketing）是指公司为顾客准备服务、进行定价、分销和促销等常规工作；
- **内部营销**（internal marketing）是指对公司员工的培养和激励工作，使其更好地为顾客提供服务。营销部门做出的最大贡献可能是："特别善于促使组织中的其他人参与营销活动"。[43]
- **互动营销**（interactive marketing）描述的是员工为顾客提供服务的技能。顾客在对服务进行评价的时候，不仅仅是根据服务的**技术质量**（technical quality，如外科手术的成功与否）做出评价，而且也会考虑服务的**功能质量**（functional quality，如外科医生是否关心病人并鼓舞其信心）。[44]

有关服务企业走向卓越营销的例子很多。其中，嘉信理财就是一个很好的例子。

嘉信理财

嘉信理财（Charles Schwab）是美国最大的证券折扣经纪商。该公司通过电话、互联网及无线装置来提供创新性的服务，并成功地把顾客互动与高科技有机地整合在了一起。作为最早的大型在线交易的鼻祖之一，嘉信理财目前为 800 万个个人和机构提供在线交易服务。嘉信理财主要提供账户信息和投资人调研服务，具体包括零售经纪服务、实时报价服务、营业时间外的交易服务、嘉信理财学习中心、现场体验服务、与顾客服务代表的在线沟通、全球投资服务、基于电子邮件的市场信息更新服务等方式。除了折扣经纪业务之外，该公司还提供了共同基金、年金、债券交易和抵押贷款服务［通过旗下的嘉信银行（Charles Schwab Bank）］等。嘉信理财的成功，主要来源于它在三个方面的领先地位——优质服务（在线、电话、当地分支机构）、有创意的产品和优惠的价格。每日的顾客反馈报告，都会在第二天进行审查和执行。如果顾客在填表时遇到困难或者经历了某项意想不到的延迟，嘉信理财的代表都会马上致电，询问问题的来源并提供可能的解决方案。[45]

在互动营销过程中，团队工作是非常关键的，把权力下放给一线员工，这样在服务交付中就会有更大的灵活性和适应性，也有利于更好地解决问题、促进员工合作和更高效的知识转移。[46]

技术在提高员工工作效率方面也扮演着重要的角色。2008 年，航空公司 US Airways 采用了掌上扫描仪，以便更好地跟踪行李，此后一年，该公司的行李误拿率降低了近 50%。而且，新技术在第一年就收回了成本，并帮助降低了 35% 的乘客投诉。[47]

有时新技术会带来意想不到的利益。为了使顾客在接受汽车服务时能够更好地度过等待时间，宝马在经销商的店铺内开通了无线网络。这一举措使更多的顾客选择在店内等待，而不是使用对经销商而言成本不菲的备用车。[48]

同时，企业也应该避免以牺牲感知质量为代价而一味地追求高效率。在实践中，有些方法导致了过多的标准化。对于服务提供商而言，它们应该努力提供兼有顾客互动和高科技的服务。虽然亚马逊在在线零售方面拥有令人惊讶的技术创新，但该公司仍然对顾客满意保持着高度的重视。一旦出现什么服务问题，即使在顾客实际上并没有跟亚马逊的员工

取得联系的情况下，该公司仍然能够确保顾客觉得相当满意。[49]

互联网使企业进一步改进服务和强化与顾客的关系成为可能。具体而言，这是通过真正的互动，顾客专有的、基于情境的个性化以及对企业供应物的实时调整来实现的。[50] 不过，随着公司收集、储存和使用更多的顾客信息，安全和隐私也越来越令人担忧。[51] 对此，公司应该给予适当的保护，并让顾客相信它们的努力。

顶级服务公司的最佳实践

对于管理成效突出的服务企业而言，在使服务营销走向卓越的过程中，它们往往都从事着以下的最佳实践：在公司上下共享战略理念、高层管理人员对质量历来的高投入度、高标准、利润分层、服务绩效监控系统和顾客投诉系统等。

战略理念 名列前茅的服务企业都是以顾客为中心的。它们十分了解目标顾客及其需要。它们也都制定了满足顾客需要的独特战略。在四季酒店，在聘用员工之前需要经过四轮面试。而且，每家分店都有顾客的历史记录，从而可以确保员工能够很好地理解顾客的偏好。在美国，Edward Jones 金融服务公司的分支机构数量比星巴克还要多。该公司通过给每个办公室分派一名财务顾问和管理人员来保持与顾客的关系，从而做到了尽量贴近目标顾客。尽管这样做成本很高，但这种小规模团队的确有助于培育同顾客的亲密关系。[52]

高层管理者的投入 对于像万豪酒店、迪士尼和 USAA 金融这样的公司而言，它们都有着对服务质量的高度承诺和投入。这些公司的管理人员不仅按月查核财务绩效，而且也会查核服务绩效。例如，麦当劳的传奇人物雷·克罗克（Ray Kroc）坚持对每个店铺在质量、服务、清洁和价值方面是否符合要求进行持续的衡量。有些公司则在员工的工资单里插上提示："这是顾客给你的工资。"沃尔玛的创始人——山姆·沃尔顿（Sam Walton）要求员工保证："我庄严地保证和声明，每个顾客在离我 10 英尺时，我将会保持微笑，用眼睛看着他们，向他们致意，并尽可能地帮助他们。"

高标准 最佳服务的提供商一般都会为自己的服务质量制定很高的标准。例如，花旗银行的目标是：在电话铃响 10 秒钟之内，必须有人接听；顾客的来信，必须在 2 天内做出答复。标准建立应该与行业的实际相适应。98% 的精确率，这似乎听起来已经是很高的标准了。但这在联邦快递却意味着每天会丢失 64000 个包裹；这在出版社就意味着每本书中的每一页里都会拼错 6 个单词；这在医院就意味着全美的医生每天都会写错 40 万份药方；这在美国邮政（USPS）就意味着每天都会丢失 300 万份邮件；这在超市中就意味着一家店有 1000 个标错标签或价格的物品；这对美国的人口普查就意味着少统计了 600 万人；这在电话、互联网络或电力公司就意味着每年 8 天或者每天 29 分钟中断电话线路、断网或者断电。

利润分层 在面对那些勉强维持生计的顾客时，许多企业都决定提高对这一顾客群体的收费水平并相应地降低服务水平。同时，多数企业也决定"溺爱"那些大量采购公司产品与服务的顾客，以便尽可能地与其保持长期关系。那些能够给企业带来高利润的顾客，往往可以获得特殊的折扣和促销产品，以及各种特殊服务。比较而言，那些给企业带来较低利润的顾客，则往往不得不支付较高的费用水平、得到更低的服务水平，并且只能通过语音服务来获得咨询解答。

当最近的经济衰退来临时，网络鞋店 Zappos 决定取消对首次购买顾客的免费隔夜邮寄服务，而只有对老顾客才提供该项服务。然后，该公司把节省下来的钱投资于针对公司最忠实顾客的 VIP 服务。[53] 然而，公司在提供差异化服务水平的时候，一定要谨慎声称是上等的服务——因为那些受到低等服务对待的顾客可能会传播坏的口碑，进而伤害到公司的声誉。因此，既要实现顾客满意最大化又要实现公司利润最大化，这是非常具有挑战性的。

监控系统 领先企业往往会定期地对自身的服务绩效和竞争者的服务绩效进行审核。

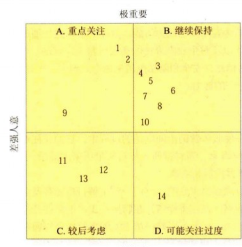


图 13.5
重要性—绩效分析

它们会收集**顾客的建议和反馈**（voice of the customer，简称 VOC），以便识别导致顾客满意和不满意的关键因素。在实践中，它们可以使用比较购物、神秘顾客、顾客调查、建议与投诉单、服务审核团队和总裁信箱等方式。

通常，可以根据**顾客眼里的重要性**（customer importance）和**公司绩效**（company performance）来评价服务水平。**重要性—绩效分析**（importance-performance analysis）可以对捆绑服务中的各个不同要素进行打分，进而识别出需要采取哪些行动。表 13.2 列示了顾客是如何评价汽车经销商各个服务因素的重要性和绩效的（共有 14 个服务因素）。例如，"服务一次到位"（属性 1）在平均重要性评价方面的得分是 3.83 分，在平均绩效评价方面得 2.63 分。这说明该项服务是顾客认为很重要的服务，但绩效表现却不够理想。在图 13.5 中，我们把顾客对这 14 种因素的评价描绘在了 4 个象限当中。

- 象限 A 表示没有达到期望水平的重要服务因素，主要包括因素 1、2、9。经销商应该集中精力在这些方面改进自己的服务绩效。
- 象限 B 表示服务部门做得很好的重要服务因素，公司的任务就是继续保持高水平的绩效。
- 象限 C 表示质量低下的次要服务因素，但由于它们不太重要，所以可能不用去理会。
- 象限 D 表示次要服务因素"定期发出维护通知"完成得非常出色。

在实践中，企业或许不用太注重发出维护通知，而应把精力集中在改进顾客认为很重要的薄弱环节上。同时，通过分析竞争对手在每个项目上的绩效水平，管理人员也可以做出更好的决策。[54]

处理顾客投诉 通常来讲，在有过服务失败经历的顾客中，40% 的人会选择停止与该公司进行交易或联系。[55] 但是，如果顾客愿意首先向公司投诉的话，如果此时公司能够很

表 13.2 对汽车经销商在顾客重要性和绩效上的评分

属性序号	属性说明	平均重要性评价	平均绩效评价
1	服务一次到位	3.83	2.63
2	收到批评意见后迅速采取行动	3.63	2.73
3	迅速保修	3.60	3.15
4	胜任任何需要的工作	3.56	3.00
5	免预约服务	3.41	3.05
6	服务态度	3.41	3.29
7	准时交车	3.38	3.03
8	不强迫消费	3.37	3.11
9	低价服务	3.29	2.00
10	附赠洗车服务	3.27	3.02
11	方便家庭	2.52	2.25
12	方便工作	2.43	2.49
13	免费接送	2.37	2.35
14	定期发出维护通知	2.05	3.33

注：a. 4 分值量表，4 表示极为重要，3 表示重要，2 表示比较重要，1 表示不重要。
b. 4 分值量表，4 表示优，3 表示良，2 表示中，1 表示差。顾客问卷中亦包括"无法判断"这一选项。

得当地处理顾客投诉，那么每个投诉实际上都是顾客送给公司的一个“礼物”。

有些企业一方面鼓励失望的顾客进行投诉，另一方面也会授权员工马上在现场采取纠正措施。对于这些企业而言，它们往往比那些没有采取系统方法来解决服务失败问题的公司获得更高的收入和利润。[56] 例如，必胜客在所有的比萨饼盒子上都印有免费电话号码。当顾客进行投诉后，必胜客公司会给店铺经理发送语音邮件，他必须在48小时内解决顾客的投诉。

鼓励一线员工提供**职责之外的服务**，使他们向消费者宣传企业的经营旨趣和形象，使他们在与顾客打交道时采取主动和尽责的行为，这些都是处理顾客投诉时十分关键而且有用的方法——它们构成了企业的一种无形资产，[57] 有研究表明，顾客往往是通过自己所获得的结果、获得结果的程序以及在此过程中的人际互动来评价整个投诉事件的。[58]

同时，也有不少公司开始努力改进**呼叫中心**（call center）和**客服代表**（customer service representatives，简称CSR）的质量。“营销洞见：改进公司的呼叫中心”阐述了最佳公司的实践。

服务的差异化

最后，那些把服务看作是类似甚至同质产品的顾客，更多关注的是服务的价格，而不是供应商。为此，卓越营销就要求服务营销人员持续地塑造品牌的差异化，以确保顾客不会把自己的产品与服务看作是大众商品。

基本服务和次要服务 对于企业而言，可以通过多种方式实现服务的差异化。具体而言，营销人员可以考虑从人员和流程两个方面来增加服务的附加价值。在实践中，往往把顾客所期望的称作**基本服务包**（primary service package）。例如，Vanguard是第二大无交易费的共同基金公司。该公司就设计出了一种独特的客户所有权结构，这种结构降低了交易

营销洞见 改进公司的呼叫中心

很多企业都了解到：在与公司接触的时候，那些要求苛刻的、得到授权的顾客将不再容忍较差的服务。

Sprint电信在与Nextel公司合并之后，最初把运营呼叫中心当作成本中心来进行管理，而不是将其作为提高顾客忠诚度的手段。如果员工可以在短时间内结束顾客呼叫，他们会得到奖励。当管理层甚至开始监督去厕所的次数的时候，员工的士气开始低落。随着客户流失日益严重，在2007年末，Sprint Nextel启动了一项服务改善计划，把更多的注意力集中在服务而不是效率上。伴随着公司第一个首席服务官的上任以及随之而来的变化，如果呼叫中心的操作员在顾客第一次打电话来的时候就成功地解决问题（而不是草草结束通话）的话，那么这名员工就会得到奖励。由此，顾客平均联络服务中心的次数从2007年的8次下降到2008年的4次。

在判断应该把哪些类型的客户电话外包到海外的呼叫中心方面，一些企业也变得越来越明智。它们增加了有关培训的投资，并把一些复杂的呼叫转接到训练有素的国内客服代表那里。目前，出现了一种新的现象，即*居家外包*（homeshoring）——客服代表通过宽带及电脑在家里工作的一种方式。这些在自己家里面工作的客服代表往往可以提供高质量且低成本的服务，并且这类员工也保持较低的流失率。

对于企业而言，它还必须认真管理客服代表的数量。有研究显示，在一个拥有36个客服代表的呼叫中心中，哪怕只是减少4个客服代表，需要等待4分钟以上的顾客数量很可能就会从一开始的0个增长到现在的8个。当然，企业可以尝试在合理的范围内更好地利用每位代表。USAA金融服务公司就采用交叉培训的方式对呼叫中心的代表进行培训。这样，他们就可以既能回答投资方面的问题，又能回答与保险相关的问题了，而且降低了转接的次数，提高了效率。USAA和诸如KeyBank银行和Ace Hardware五金等公司也在对呼叫中心进行重组，在保持客服代表的数量不发生变化的情况下，减少呼叫中心的数量，把客服代表集中起来，让他们在有限的呼叫中心办公室里开展工作。

最后，保持呼叫中心代表的愉悦和动力，显然也是使他们提供卓越的客户服务的关键所在。美国运通就允许呼叫中心的客服代表自由地选择工作时间，并且可以在没有上级批准的情况下进行换班。

资料来源：Michael Sanserino and Cari Tuna, “Companies Strive Harder to Please Customers,” *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p.B4; Spencer E.Ante, “Sprint's Wake-Up Call,” *BusinessWeek*, March 3, 2008, pp.54—57; Jena McGregor, “Customer Service Champs,” *BusinessWeek*, March 5, 2007; Jena McGregor, “When Service Means Survival,” *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp.26—30。

费用，并使顾客得到了更好的基金回报。同时，与竞争对手最显著的区别是：该品牌通过口碑、公关和病毒式营销提升了品牌价值。[59]

此外，服务供应商也可以通过增加**次要服务特色**（secondary service feature）来实现差异化。在旅店业，许多连锁酒店就通过增加诸如此类的次要服务（如代售商品、免费自助早餐和积分优惠活动）来塑造差异化的形象。

在服务差异化的过程中，主要的挑战是所提供的大多数服务供应物和创新都很容易被效仿。尽管如此，那些定期把创新服务投放到市场上的公司仍将获得一系列的短期竞争优势。例如，Schneider National 就通过不断进取，总是领先竞争者一步。

Schneider National

Schneider National 是世界上最大的长途货运公司之一，它有 37 亿美元的收入规模和 54000 辆鲜橙色拖车。尽管其核心业务只是把货物从一个地方运输到另外一个地方，但从某种意义上讲，Schneider National 更是一家从事顾客问题解决方案业务的企业。为了保证服务水准，公司还为处理急件的司机提供了奖金，并通过培训来提高司机的绩效表现。Schneider 是率先在每辆卡车驾驶室中装载了卫星跟踪系统的企业。2009 年是 Schneider 获得最多荣誉的一年。在托运人、政府组织和行业媒体所主办的诸多奖项中，该公司因优秀的顾客服务和解决方案并致力于环境保护，赢得了 43 项荣誉。此外，为了雇用到最好的司机，Schneider 在《拉风大卡车》(*Trick My Truck*）等电视节目、卫星广播、报纸和网络上做广告，充分利用了 Webinar 视频会议软件和公共关系，还与美国退休人员协会（AARP）、当地组织和退伍军人组织合作进行营销传播。甚至，把每辆车都漆成鲜橙色也是该公司品牌战略（提升安全、创造品牌认知）的一个组成部分。[60]

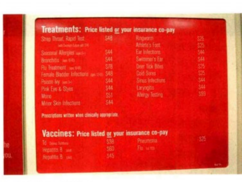
长途货运公司 Schneider National 想方设法提高顾客满意和塑造公司品牌。



服务创新 服务业中的创新与其他行业中的创新一样，都有举足轻重的作用。喜达屋酒店集团（Starwood）在同希尔顿酒店和万豪酒店的竞争中失掉顾客之后，决定在其旗下的全球 400 家喜来登酒店中投资 17 亿美元，以提供更新潮的装潢，更明亮的颜色，迷人的大堂、餐厅和咖啡厅。在解释为什么要进行这些变革时，一位旅行接待和酒店业的专家指出：“喜来登曾经是领先品牌，但它在引进新的设计和服务理念方面落后了，而且喜来登旗下的各家酒店之间出现了一定程度的风格不统一。”[61]

同时，思考一下下面这些相对新颖的服务类型是如何出现的，以及在某些情况下，企业是如何在已有的服务类型中开发出富有创新性的解决方案的。[62]

- **在线旅行代理。** 像 Expedia 和 Travelocity 这样的在线旅行代理，可以使顾客方便地以折扣价预订旅游服务。但是，只有当访问者访问了它们的网站并进行预订时，这些公司才会盈利。Kayak 是在线旅行代理的新型企业，它采用了谷歌的商业模式，即按点击次数收费。Kayak 的营销重点是建立更好的搜索引擎，以便提供更多的选择、更大的灵活性和更多的航班。
- **零售诊所。** 医疗行业是最难进行创新的行业之一。但与针对少数复杂病例的现行医疗系统不同的是：零售诊所面对的却是大量的简单病例。在药店或者其他零售连锁商店里，如 Target 和沃尔玛中，经常会发现像 Quick Care、RediClinic 和 MinuteClinic 这样的零售诊所。它们往往雇用护士来处理一些小的疾病和外伤，如感冒或耳部感染，并且提供一定的卫生和福利服务，如中学体检和接种疫苗等。这类企业力求提供方便、可预期的服务和透明的价格，而且不需要预约，一周营业 7 天。其中，大多数光顾的患者停留不到 15 分钟，花



零售诊所正在革新小病患者的看病模式。

费从 25 美元到 100 美元不等。

- **私人航空**。最初，私人航空存在限制——要求至少拥有或包租一架私人飞机。NetJets 公司率先推出了部分所有权方案，它允许客户只需支付一架私人飞机的部分成本和维护费用以及按小时计的直接使用费。后来，Marquis Jets 公司将这一创新又向前推进了一步。它提出了一个简单整合方案：一方面，预先购买时间——世界上最大、维护最好的飞机舰队的使用时间；另一方面，在提供部分所有权的完整性和利益的同时却不需要长期承诺。

很多企业都在通过网络提供以前无法提供的基本服务和次要服务。例如，Salesforce.com 通过"云计算"——利用互联网的集中计算服务——来运行公司的顾客管理数据库。其中，哈根达斯（Häagen-Dazs）预计，为了与分布在全美各地的零售许可机构保持密切的联系，公司定制一个数据库需要花费 65000 美元。但它只花费了 20000 美元就在 Salesforce.com 开设了账户，每月只需支付 125 美元就可以实现让 20 个用户通过网络远程监督其特许经营商。[63]

服务质量管理

企业所提供的服务质量无时无刻不在经受考验（在任何服务接触过程当中）。如果服务人员不耐烦、无法回答简单的问题，甚至在顾客等待的时候相互交谈，那么顾客下次购买产品或服务的时候肯定会三思而行。在如何对待顾客方面，USAA 是很好的典范。

USAA

最初，USAA 一直只专注于销售汽车保险。后来，该公司又推出了针对于服兵役人员的其他保险产品。通过设立顾客银行、发行信用卡、开设折扣经纪业务和提供开放式共同基金，该公司成功地增加了自己在每一顾客业务中所占的市场份额。尽管该公司现在通过电话或网络经营的产品和服务超过 150 种，但它仍然是全美国顾客满意度最高的公司之一。它是第一家允许军人顾客使用 iPhone 存款的银行，第一家定期向野战士兵发送保险余额短信的公司，第一家对被派驻海外的士兵给予较多折扣的车险公司。该公司几乎是所有顾客服务奖项或调查的领先者。对此，一位行业专家颇有感慨地评论道："在地球上，没有任何一家公司比 USAA 更了解自己的客户。"[64]

通过持续关注军人顾客，USAA 成功地创造了顾客满意的奇迹。

LOWER YOUR RATES.
NOT YOUR EXPECTATIONS.
Try usaainsurance.com
USAA

服务产出和顾客忠诚受到很多因素的影响。有一项研究识别出 800 多项可以造成顾客更换服务供应商的关键行为。[65] 这些行为可以归为 8 类，如表 13.3 所示。

一项最近的研究揭示了顾客最希望公司重视的服务维度。如表 13.4 所示，"熟悉业务的一线员工"和"能够通过一次电话就解决问题"分别排在第一和第二位。[66]

对服务组织来说，完美的服务交付是一个理想状态。"营销备忘：提高服务质量的几点建议"概括了顶级服务营销组织需要遵循的一套指导方针。在服务交付过程中，两个值得关注的重要问题是：管理顾客期望和引入自助服务。

顾客期望管理

顾客对服务质量的期望是由过去的体验、口碑和广告宣传等因素共同作用而形成的。

表 13.3 引起顾客流失的因素

定价
- 高价格
- 价格提升
- 不公平定价
- 欺骗性定价

不便之处
- 位置、时间
- 预订等待
- 服务等待

核心服务失败
- 服务错误
- 账单错误
- 重大服务失败

服务接触失败
- 不够关心
- 态度差
- 不予理会
- 业务不熟

对服务失败的反应
- 消极反应
- 没有反应
- 勉强反应

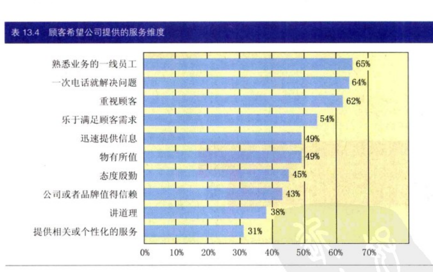
竞争
- 对手的服务更好

伦理问题
- 欺骗
- 强行推销
- 安全隐患
- 利益冲突

自然转换
- 顾客迁移
- 供应商停业

资料来源：Susan M.Keaveney，"Customer Switching Behavior in Service Industries：An Exploratory Study，" *Journal of Marketing*（April 1995），pp.71—82。经 American Marketing Association 的 *Journal of Marketing* 杂志许可后复制。

表 13.4 顾客希望公司提供的服务维度



资料来源：Convergys 2008 U.S.Customer Scorecard。

在一般情况下，顾客会对**感知服务**（perceived service）和**期望服务**（expected service）进行比较。[67] 如果感到服务达不到期望的水平，顾客就会对提供者丧失兴趣并感到失望。对于那些成功的企业而言，它们往往会在供应物中增加额外的利益，不仅使顾客**满意**，而且使顾客感到**惊喜**。使顾客感到惊喜，就是对顾客期望的一种超越。[68]

图 13.6 的服务—质量模型强调了交付较高服务质量的主要要求 [69]，也识别出导致服务交付失败的五个差距或缺口：

1. **消费者期望和管理者感知之间的差距。**管理人员无法总能正确地感知顾客的需要。医院管理人员可能认为病人会依据伙食质量来评价医院的服务，但是病人可能更加关注护士是否能够迅速地做出反应。
2. **管理者感知和服务质量规范之间的差距。**管理人员可能是正确地感知到了顾客的需要，但可能并没有设立特定的绩效标准。医院管理者告诉护士要提供快捷的服务，但却没有给出具体的数量标准（如几分钟）。
3. **服务质量规范和服务交付之间的差距。**工作人员可能缺乏训练，或者没有能力或不愿意达到所制定的标准，或者标准本身可能就是相互抵触的，如既要求耐心听取顾客的意见，又要求提供快捷的服务。
4. **服务交付和外部传播之间的差距。**消费者的期望会受到企业代表和广告宣传中所作允诺的影响。如果医院的小册子所展示的病房十分堂皇，但病人入住后却发现病房很寒酸和破旧，那么问题就在于外部资料扭曲了顾客的期望。
5. **感知服务和期望服务之间的差距。**这种差距是因为顾客不当地感知了服务质量。例如，医生可能会不断查访病人以表示对他的关心，但病人可能误认为这是自己得了大病的一种信号。

基于如上所述的服务质量模型，研究人员还识别出如下所示的五种因素，它们会对服务质量产生决定性的影响。根据各因素的重要程度排序，这五项因素分别是：[70]

1. **可靠性**（reliability）——可以信赖地、精确地提供已允诺服务的能力。
2. **响应性**（responsiveness）——帮助顾客和提供快速服务的意愿。
3. **可信性**（assurance）——员工的知识和礼貌以及他们传递信任和信心的能力。
4. **移情性**（empathy）——对顾客进行照顾、对顾客给予个性化关注的能力。
5. **有形性**（tangibles）——实体设施、设备、人员和宣传材料的外观等。

营销备忘 提高服务质量的几点建议

服务研究的先驱者——贝里（Berry）、帕拉苏拉曼（Parasuraman）和蔡特哈姆尔（Zeithaml）提供了服务业提高服务质量的10条建议，具体如下：

1. 倾听——通过持续地学习与了解顾客和潜在顾客的期望和感知，来了解顾客的需求（如通过服务质量信息系统）。
2. 可靠性——可靠性是服务质量最重要的维度，是企业服务管理的重点。
3. 基本服务——服务企业必须交付最基本的服务，并致力于多数顾客希望企业做的事情，包括守信、利用常识、倾听顾客意见、让顾客保持消息畅通并向顾客交付价值。
4. 服务设计——在对顾客的细节方面进行管理时，一定要有全面的服务意识。
5. 补救——为了及时地满足那些遇到服务问题的顾客，服务企业应该鼓励顾客进行投诉（或者让顾客能够很容易进行投诉），企业则及时做出个性化的回应，并构建问题解决系统。
6. 顾客惊喜——尽管在满足顾客期望时，可靠性是最重要的，但像可信性、响应性和移情性等过程维度在超越顾客期望方面却特别重要。例如，超乎寻常的快速、礼貌、能力、投入和理解等，很可能会使顾客感到惊喜。
7. 公平——服务企业应该尽力展示公平，并让顾客和员工都感到公平。
8. 团队工作——团队是大型组织认真地向顾客交付卓越服务所必需的，具体通过提高员工的动机和能力等方式来加以实现。
9. 员工调查——营销人员必须对员工进行调查，以便发现为什么出现服务问题以及如何解决问题。
10. 服务导向的领导风格——服务质量来自整个组织的卓越领导力，来自完美的服务系统设计，来自信息和科技的有效利用，来自一种缓慢变化的、不可见的、非常强大的内部力量——企业文化。

资料来源：Leonard L.Berry，A.Parasuraman，and Valarie A.Zeithaml，"Ten Lessons for Improving Service Quality，" *MSI Reports Working Paper Series，No.03-001*（Cambridge，MA：Marketing Science Institute，2003），pp.61—82。亦见 Leonard L.Berry's books，*On Great Service: A Framework for Action*（New York：Free Press，2006）和 *Discovering the Soul of Service*（New York：Free Press，1999），as well as his articles：Leonard L.Berry，Venkatesh Shankar，Janet Parish，Susan Cadwallader，and Thomas Dotzel，"Creating New Markets through Service Innovation，" *Sloan Management Review*（Winter 2006）：56—63；Leonard L.Berry，Stephan H.Haeckel，and Lewis P.Carbone，"How to Lead the Customer Experience，" *Marketing Management*（January-February 2003），pp.18—23；and Leonard L.Berry，Kathleen Seiders，and Dhruv Grewal，"Understanding Service Convenience，" *Journal of Marketing*（July 2002），pp.1—17。

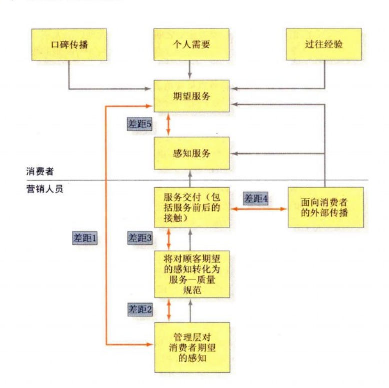


图 13.6
服务—质量模型
资料来源：A.Parasuraman, Valarie A.Zeithaml, and Leonard L.Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* (Fall 1985), p.44. 经 American Marketing Association 许可后复制。更详尽的讨论参见 Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D.Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).

基于以上五个因素，研究人员又开发出了包括 21 项指标的服务质量测量模型——SERVQUAL，如表 13.5 所示。[71] 同时，研究人员也注意到实际上存在着一个**可容忍区域**（zone of tolerance）或范围：在这个范围之内，消费者关于服务质量的感知是满意的。这个范围是由消费者愿意接受、并且相信企业能够而且应该提供的服务的最低水平决定的。

图 13.6 中的服务—质量模型强调了在不成功的服务交付中存在的几个主要差距。后来的研究又进一步扩展了原有模型，并加入了一些新的因素。其中，服务质量的动态过程模型（dynamic process model）就假设：顾客对服务质量的感知和期望会随着时间的推移而发生变化。但是，在任何一个时间点，服务质量的感知和期望都取决于在服务接触之前对将会获得什么样的服务和服务应该达到什么样的水准的期望，以及最后一次服务接触所获得的实际服务体验。[72] 在对动态过程模型的检验中发现，实际上存在着两种不同类型的顾客期望，它们会对服务质量的感知产生完全不同的影响。

1. 顾客对于公司将会提供什么服务的期望上升，会导致对总体服务质量感知水平的提高。
2. 顾客对于公司应该提供什么服务的期望下降，同样会导致对总体服务质量感知水平的提高。

无数研究与实践已经证明了顾客期望在顾客理解和评估服务接触以及顾客与企业的关系（随着时间的推移）中所扮演的角色。[73] 顾客经常会对自己有关继续保持某种服务关系或转换服务供应商的决策持有前瞻性的看法。因此，任何能够影响到现在或未来期望的服务使用的营销活动，都会有助于强化服务关系。

随着公用事业、医药、金融、计算机、保险和其他专业服务、会员服务，或订购服务的持续提供和普及，企业发现顾客越来越倾向于计算自己的**"支付公平性"**（payment equity）——源于服务使用的经济利益与所付出成本的比较。换句话说，顾客经常会自问："在服务费用支出既定的情况下，我是否充分利用了自己所购买的服务？"

长期服务关系也存在着一定的弊端。例如，随着时间的推移，某个广告代理商可能会觉得自己逐渐变得失去了客观性，并在思维方面趋于保守或开始利用它们之间的关系来牟利。[74]

表 13.5 SERVQUAL 模型的属性指标

可靠性	移情性
• 提供所承诺的服务	• 关注每一个顾客
• 处理顾客服务问题时诚恳可靠	• 员工对顾客很关心
• 从一开始就提供足够水准的服务	• 将顾客的最大利益放在心上
• 在承诺的时间提供服务	• 了解顾客需要的员工
• 保持无差错记录	• 方便的营业时间
• 员工具有回答顾客问题的知识	**有形性**
响应性	• 现代化的设备
• 让顾客知道自己将会在何时得到服务	• 有视觉吸引力的设施
• 向顾客提供快速而及时的服务	• 有着整洁职业外表的员工
• 热心帮助顾客	• 有视觉吸引力的、与服务有关的材料
• 随时准备响应顾客的要求	
可信性	
• 可以向顾客传递信心的员工	
• 使顾客对交易放心	
• 始终保持礼貌的员工	

资料来源：A.Parasuraman，Valarie A.Zeithaml，and Leonard L.Berry，"A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research，" *Journal of Marketing*（Fall 1985），pp.41—50。经 American Marketing Association 许可后复制。

采用自助服务技术

在服务消费中，顾客更重视便利性。[75] 实际上，现在越来越多的服务消费中，自助服务技术已经逐渐替代了面对面的人际互动。除了传统的售货机以外，还有银行的自动取款机，加油站的自动加油器，旅店的自动结账系统，以及互联网上以自动售票、投资交易和产品的顾客定制等为代表的众多互动手段。

不过，并非所有的自助服务技术全都能够改善服务质量，但是它们却可以使服务更为准确、更为方便、更为快捷。很明显，这类技术还可以降低成本。根据技术公司 Comverse 估计，通过电话回答咨询的成本是 7 美元，而通过网络却只需要 10 美分。如果一家客户一周内要通过网络自助服务呼叫 20 万次的话，那么一年下来就可以节省 5200 万美元。[76] 实际上，每家公司都需要考虑如何应用自助服务技术来改进服务质量。

营销学者兼咨询师雷波特（Jeffrey Rayport）和贾沃斯基（Bernie Jaworski）把*顾客服务界面系统*（customer-service interface）描述为公司试图管理顾客关系的场所，具体可以通过人员来实现，也可以通过技术来实现，还可以通过人员与技术的组合来实现。[77] 他们指出：尽管许多公司都通过一系列顾客界面为顾客提供服务，从零售人员到网站，再到电话语音系统，但这些手段却没有实现一种协同效应——实际效果低于各自效果的简单加总——结果反而增加了复杂性、成本和顾客的不满意程度。要想成功地把技术和人员很好地融合起来，往往需要对公司前台的工作进行重组，以便识别出哪些工作最适合由人员来做，哪些工作最适合由机器来完成，以及如何使人员和机器可以既有分工又有合作。

实际上，有些公司已经发现，最大的障碍不是技术本身，而是说服顾客去使用这种技术，特别是说服他们第一次去尝试使用这种技术，即必须使顾客可以清晰地知道自己在自助服务技术中所扮演的角色，并发现使用自助服务技术的好处，知道自己确实有能力使用这类技术。[78] 自助服务技术并不适合所有人。事实上，尽管一些自动语音受到了顾客的欢迎——如 Amtrak 的"朱莉"（Julie）那始终礼貌轻柔的声音获得了致电者的一致好评——但许多自动语音可能会引致沮丧甚至是愤怒。

产品支持服务的管理

对于主营产品的行业而言，还必须向顾客提供服务组合。这一点，对于主营产品的行业的重要性一点都不亚于服务业。设备制造商（小家电、办公设备、拖拉机、电脑和飞机）都必须向顾客提供**产品支持服务**（product-support service）。事实上，产品支持服务已成为取得竞争优势的主战场。

在本书第 12 章里，我们描述了如何在产品上增加一些差异化的服务要素而成功实现产品延伸的，如订货便利、交付、安装、客户培训、顾客咨询和维修保养。实际上，有些设备公司，如卡特彼勒和约翰迪尔，其利润的 50% 都是来自产品支持服务。[79] 在全球市场上，那些只提供好的产品、但却提供低劣的当地支持服务的公司，往往会处于不利的竞争地位。

现在，许多产品公司都拥有了比以前更好的公司网站。同时，它们也必须确保自己的在线服务即便无法做到出类拔萃，也至少是差强人意。“营销备忘：在线服务质量评价”介绍了两个在线服务质量模型。

识别和满足顾客的需要

传统上，顾客往往有三种顾虑：[80]

- 顾客担心可靠性和**故障频率**。农民可以容忍收割机每年坏一次，但如果是一年坏了两次或三次，那就存在大问题了。
- 顾客担心**停工时间**。停工时间越长，成本就越高。顾客往往特别重视销售商的服务可依赖性，即销售商要有迅速修复的能力，或至少能提供一台临时替代机器。[81]

营销备忘 在线服务质量评价

著名学者帕拉苏拉曼等人把在线服务质量定义为网站促使采购、下单和送货变得更有效率和效果的程度。通过研究，他们识别出感知电子服务质量的 11 个关键维度，分别是可接入性、浏览的便利性、效率、灵活性、可靠性、个性化、安全和隐私、响应性、信任、网站美观和价格知识。其中，在上述服务质量的各个维度中，有些与传统的实体服务质量维度相同，但有些具体的基本属性是不同的。另外，不同维度在不同的电子服务质量中也会存在一定的差异。例如，有研究表明，移情性在网络服务质量中似乎并不重要。当然，在出现服务问题时，就是另外一种情况了。不过，常规服务质量的核心维度是效率、履行订单、可靠性和隐私；服务补救的核心维度是响应性、补偿以及实时的帮助途径。

其他研究人员沃尔芬巴杰（Wolfinbarger）和吉利（Gilly）则开发出更为精简的在线服务质量模型，主要包括 4 个关键维度，分别是可靠性／履行订单、网站设计、安全／隐私及顾客服务。这几位研究人员认为，他们的学术发现意味着“卓越在线体验”的基石就是可靠性和突出的网站功能性，后者包括节省时间、简化交易、商品品类多样、深入的信息，以及适当的个性化等。他们利用如下所示的 14 个项目来测量在线服务质量：

可靠性／履行订单

- 送达的产品与网站上描绘的一致。
- 顾客收到了自己在网站上所订购的东西。
- 产品在公司所承诺的时间内送达。

网站设计

- 网站提供深入的信息。
- 网站不会浪费顾客的时间。
- 在网站上完成交易是快速而容易的。
- 网站的个性化程度是刚刚好的，不多也不少。
- 网站提供丰富的选择。

安全／隐私

- 顾客觉得自己的隐私在该网站得到了保护。
- 顾客觉得与该网站的交易很安全。
- 该网站保持着足够的安全交易数量。

顾客服务

- 公司愿意并随时准备对顾客的需求作出反应。
- 当顾客碰到问题时，该网站会表现出真诚的意愿去解决它。
- 快速回答顾客的询问。

资料来源：Mary Wolfinbarger and Mary C.Gilly, "E-TailQ: Dimensionalizing, Measuring, and Predicting E-Tail Quality," *Journal of Retailing* 79 (Fall 2003), pp.183—98; Valarie A.Zeithaml, A. Parasuraman, and Arvind Malhotra, "A Conceptual Framework for Understanding E-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice," *Marketing Science Institute Working Paper*, Report No.00-115, 2000.

- 顾客担心维护和修理的**额外成本**或损失。顾客又有多少钱可以花费在经常性的维护和修理服务上呢？

通常，购买者在做出购买决策的时候往往是综合考虑上述这些因素的。购买者会评估**生命周期成本**（life-cycle cost），即购买成本再加上维修与保养的折现成本，再减去折现的折旧残值。一般而言，与拥有几台计算机的办公室比较来说，只有一台计算机的办公室往往更需要产品的可信赖性和快速维修服务，因为前者至少在一台机器发生故障之后还有备用机器可供使用。航空公司在飞行时需要100%的可靠性。对于那些可靠性特别重要的业务，制造商或服务供应商可以通过提供担保来促进销售。

为了提供最好的支持服务，制造商必须识别出顾客最为重视的服务及其相对重要性。就一些昂贵的设备而言，制造商至少应该提供**支持服务**（facilitating service），如设备安装、人员培训、维修与保养及融资服务。此外，还应该提供超越产品功能与性能本身的**价值延伸服务**（value-augmenting service）。例如，为了管理综合设施系统，江森自控公司（Johnson Controls）就超越了常规的气候控制设备与零部件业务，并推出了延伸服务——提供可以最大化能源利用并提高安全和舒适性的产品和服务。

制造商也可以通过不同方式来提供产品支持服务，并收取相应的费用。有一家专业有机化学公司提供标准化的产品和一些基本服务。但是如果顾客需要更多服务的话，那么该顾客就需要支付额外的费用或提高每年所购的产品数，从而享受更多的额外服务。许多公司都与顾客签订**服务合同**（也称为**延伸担保**）。在这些合同中，销售商承诺以特定的合作价格在特定的合同期内为顾客提供相应的维修保养服务。

在进行服务开发的时候，主营产品的公司也应该了解自己的战略和竞争优势。想要开发或推出的服务是否能够为现有的产品业务提供支持或保护？是否可以成长为一个独立的平台？竞争优势的源泉是否建立在规模经济或技能经济的基础之上？[82] 表13.6是不同产品公司的服务战略。

售后服务战略

顾客服务部门的服务质量往往存在着很大的差异。其中，一种极端情况是：它们简单地把顾客的电话转接到相关人员或部门，请他们进行处理，很少或根本不跟踪该顾客是否得到了

表 13.6 不同产品公司的服务战略

		战略意图	
		保护或增强产品	扩展独立服务
竞争优势的来源	规模经济	• 苹果的 iPod 音乐下载和交易管理服务（iTunes） • 奥的斯电梯（Otis）的远程监控与诊断服务 • 通用汽车的 OnStar 汽车远程诊断服务 • 赛门铁克（Symantec）的病毒保护和数据安全服务	• 医疗耗材供应商 Cardinal Health 的存货管理服务 • Cincinnati Bell 电讯的结算服务管理（如今的 Convergys 公司） • IBM 的数据中心外包服务 • 江森自控的设备整合管理服务
	技能经济	• 思科的网络整合和维护服务 • EMC 的库存管理和维护服务 • SAP 系统公司的企业管理集成服务 • UTC 的公用事业支持服务	• Cincinnati Bell 的呼叫中心管理服务 • 通用电气的航空引擎保养服务 • 通用电气医疗集团的医疗设备为医院提供诊断与支持服务 • IBM 的系统整合服务

资料来源：Byron G.Auguste，Eric P.Harmon，and Vivek Pandit，“The Right Service Strategies for Product Companies，”The McKinsey Quarterly，no.1（2006），pp.41—51。

满意的服务。另外一种极端情况是：顾客服务部门热心地听取顾客的要求、建议甚至投诉，并迅速地处理和解决问题。一些企业甚至在销售完成后积极地接触顾客，以提供更好的服务。[83]

顾客服务的演变 最初，制造商往往自己建立一个零部件与服务部门。它们希望跟踪设备的使用情况，并了解设备存在的问题。同时，制造商可能也发现培训其他企业是费时、费力的，而且也认识到企业可以从服务部门中获得很多收益，尤其是当自己是某些必需零部件的唯一供应商并可以收取溢价的时候。事实上，许多设备供应商都只对其设备收取相对较低的价格，并通过对服务和零部件所收取的较高价格来加以弥补。

随着时间的推移，越来越多的制造商逐渐把更多的保养和维修服务委托给经过授权的分销商和经销商。这些中间商和顾客的关系十分紧密，并且同时在多个地方展开经营活动，可以为顾客提供更为便捷的服务。再后来，独立的服务公司出现了，可以提供更快捷的服务或更廉价的服务。大部分汽车服务工作都不是由获得授权的汽车经销商经手，而是通过独立的汽车修理行和维修连锁店来完成的，如 Midas Muffler 和 Sears。独立的服务公司往往可以处理大型主机、电信设备和各种其他设备。

顾客服务的迫切性 顾客面临的服务选择正变得越来越多，而且增长迅速。但随着时间的推移，设备制造商不得不寻找利用设备赢利的方法（不包括客户服务那一部分收益）。一些新车的担保涵盖了 10 万英里的保修。随着一次性的或永无故障设备的发展，顾客越来越不情愿拿出超过采购价格 2%—10% 的钱来支付每年的售后服务费用。一家有几百台个人计算机、打印机和相关设备的公司可能会发现：自己配备现场服务人员可能是更为经济的选择。

本章小结

1. 服务是一方能够向另一方提供的、基本上无形的任何活动或作业，结果不会导致任何所有权的发生。而且，服务可能与某种有形产品联系在一起，也可能毫无关联。
2. 服务是无形的、不可分的、可变的、易逝的。如上所述的每一个特点都带来了相应的挑战并要求企业采取相应的战略。营销人员必须寻求各种方法，以便使无形服务有形化，提高服务提供商的生产效率，提高服务质量并使之标准化，使市场需求与服务供应匹配起来。
3. 在 21 世纪，由于顾客授权的出现，顾客共同生产的兴起和同时满足顾客与员工的要求，服务营销正面临着新的现实。
4. 在过去，服务业在接受和应用营销观念和方法方面往往落后于制造业企业。但现在，这种情况正在发生变化。服务营销必须奉行全方位营销观念：它不仅需要外部营销，而且也需要内部营销（以便激励员工），更需要互动营销，以便强调高技术和深度接触的重要性。
5. 卓越的服务企业往往在以下几个方面有着出色的表现：战略理念、高层管理人员对质量的投入程度、较高的标准、利润分层、服务绩效监控系统和顾客投诉系统。而且，它们还通过基本服务和次要服务以及持续的创新来实现品牌的差异化。
6. 上乘的服务交付往往要求管理顾客期望和引进自助服务技术。顾客期望在服务体验和评价中扮演着重要角色。企业必须通过了解每个服务接触的效果来进行服务质量管理。
7. 即使是主营产品的企业也必须向顾客提供售后服务。为了对产品提供最有力的支持，制造商必须识别出顾客最为重视的服务及其相对重要性。服务组合包括售前服务（支持服务和价值延伸服务）和售后服务（顾客服务部门和维修保养服务）。

营销应用

营销辩论　服务营销和产品营销有区别吗?

一些服务营销人员强烈坚持：服务营销和产品营销有着本质的区别，需要完全不同的技能。而另外一些传统的产品营销人员却并不认同上述观点，他们认为：“好的营销就是好的营销。”

辩论双方

正方：产品营销和服务营销有着本质的不同。

反方：产品营销和服务营销是高度相关的。

营销讨论　教育机构

学院、大学和其他教育机构也是一种服务机构。如何把在本章中所学到的营销原理应用到自己所在的学校？有什么好的建议可以使其成为更优秀的服务营销实践者呢?

卓越营销 丽思卡尔顿酒店



作为豪华品牌酒店，很少品牌能够像丽思卡尔顿酒店（Ritz-Carlton）那样高标准的客户服务。丽思卡尔顿酒店可以追溯到20世纪早期，最初叫波士顿丽思卡尔顿酒店（Ritz-Carlton Boston），它彻底改变了美国旅行者对酒店奢华和客户服务的理解。波士顿丽思卡尔顿酒店是第一家在每间客房都提供私人浴室的酒店，并且在整个酒店当中都摆满了鲜花，所有的员工都会打着正式的白色或黑色领带，或者穿着统一的晨礼服。

1983年，酒店经营者霍斯特·舒尔第（Horst Schulze）和由四人组成的开发团队获得了"丽思卡尔顿"这个名字的使用权，并且建立了我们今天所熟知的丽思卡尔顿理念：在整个公司范围内同时关注个人服务和职能服务。这家五星级酒店不仅提供了完美的设施，同时也为客户提供完美的服务。它的座右铭是："我们以绅士淑女的态度为绅士淑女提供服务"。（We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.）在公司的网站上，丽思卡尔顿酒店"承诺提供顾客最完美的个人设施和服务，让顾客永远享受一个温暖、放松、文雅的氛围"。

丽思卡尔顿酒店通过对员工提供完美的培训和遵循三步骤服务及12条服务准则来履行自己的承诺。其中，三步骤服务是指员工必须温暖真诚地问候顾客并总是称呼顾客姓名；满足顾客预期的和现有的需要；最后在顾客离店的时候再一次给顾客温馨的告别（同样也要叫出顾客姓名）。每一名经理手里都会拿着写有12条服务准则的卡片，其中每一条服务准则都被编号，像编号3："能够为顾客创造独特难忘的亲身体验。"；编号10："对自己专业的仪表、语言和举止感到自豪。"该公司的总裁和首席运营官西蒙·库珀（Simon Cooper）解释说："这些原则都是与人相关的，没有人会对一样东西产生情感体验。而我们正是要诉诸情感。"丽思卡尔顿酒店在24个国家有70家酒店，共有38000名员工，他们都在用自己的方式为顾客创造独特而难忘的经历。

丽思卡尔顿酒店在培训员工为顾客提供卓越的服务方面特别出名。当然，这主要得益于酒店每天都会强化员工对公司使命和价值观的体会。每天，管理人员都会将员工聚集在一起，开一个15分钟的"晨列例会"（line-up），在这期间，管理人员与员工进行探讨，解决任何即将发生的问题，剩余的时间则用来阅读和讨论所谓的"精彩故事"（wow stories）。

每一天，在世界各地的丽思卡尔顿酒店里，都有相同的精彩故事，都需要读给公司的每一位员工听。这些真实的故事会表扬一位员工在客户服务中的杰出表现，同时也强调了12个服务准则中的某一个。举例来说，有一家人住在巴厘岛丽思卡尔顿酒店，由于儿子对一些食物过敏，所需要提供特殊类型的鸡蛋和牛奶。但问题是：酒店的工作人员在当地找不到合适的材料。这时，酒店的执行官想起来在新加坡的某个商店里出售这种产品。他立刻联系他的岳母，帮他购买了这些材料，然后空运到巴厘岛，最后提供给顾客。这个例子阐述了第6条服务准则——"勇于面对并快速解决客人的问题。"

另外一个例子，一个服务生无意中听到一对夫妇的谈话，妻子坐轮椅，丈夫没有办法带她去海滩。这位服务生立刻告诉了他们的维护小组，第二天，他们建了一条通往海滩的木头路，并且在路的尽头还搭起了一个帐篷，这对夫妻可以在这里享受晚餐。如库珀所说，每天的"精彩故事"分享，"可以让我们世界各地的员工充分体会丽思卡尔顿对他们每个人的期望。每一个故事都强化了我们的服务标准，并且展现了我们组织中的每一名员工是如何对我们的服务做出贡献的"。根据公司政策，每一名员工都有2000美元的预算权，以便用来帮助顾客并满足他们的预期需求。

此外，丽思卡尔顿酒店也会通过电话回访来衡量酒店客户服务的成功程度。而且，每一位顾客都会被问到有关功能和情感两方面的问题。其中，功能方面的问题会问："您觉得我们的饭菜如何？您的房间整洁吗？"情感问题则主要是为了了解顾客的心理。丽思卡尔顿酒店会利用这些调查结果以及每天不断积累的经验来加强和改进顾客服务水平。

在不到30年的时间里，丽思卡尔顿酒店就从最初的4家分店发展为现在包括70多家分店的连锁酒店，并且两次获得了美国国家质量奖（Malcolm Baldrige Quality Award）——是唯一一家两次获此殊荣的公司。

问题

1. 丽思卡尔顿酒店是如何超过那些竞争对手的？两者主要的差别有哪些？
2. 讨论一下，像丽思卡尔顿这样的豪华酒店超出职责之外的精彩故事在客户服务方面的重要性。

资料来源：Robert Reiss, "How Ritz-Carlton Stays at Top," *Forbes*, October 30, 2009; Carmine Gallo, "Employee Motivation the Ritz-Carlton Way," *BusinessWeek*, February 29, 2008; Carmine Gallo, "How Ritz-Carlton Maintains Its Mystique," *BusinessWeek*, February 13, 2007; Jennifer Robison, "How The Ritz-Carlton Manages the Mystique," *Gallup Management Journal*, December 11, 2008; *The Ritz Carlton*, www.RitzCarlton.com。

卓越营销 Mayo Clinic



Mayo Clinic是世界上历史最悠久、也是最大的非营利性综合型医疗中心。在100多年前，威廉·梅奥（William Mayo）和查尔斯·梅奥（Charles Mayo）共同创办了Mayo Clinic。尽管当时该诊所还只是个小型的门诊部，但是其发展理念已经领先于当时的医学实践。就是在今天，依旧是广泛被引用的典范。

Mayo Clinic提供了极为优秀的医疗救治方法，并且在很多领域都处于美国领先地位，如癌症、心脏病、呼吸系统疾病和泌尿外科。在《美国新闻与世界报道》（*U.S. News & World Report*）杂志评出的最佳医院名录中，Mayo Clinic一直高居榜首。其中，85%的美国成年人都知道这一品牌。Mayo Clinic之所以能够取得如此大的成功，主要归功于它采用了与其他诊所和医院不同的方法，而且极其重视患者体验。该诊所有两个相关的核心价值观念，即患者利益至上和团队协作——其渊源可以追溯到两位创始人。至今，这两个核心价值观依然是其所有活动的核心。

Mayo Clinic包括三个园区，分别在明尼苏达州的Rochester、亚利桑那州的Scottsdale和佛罗里达州的Jacksonville。Mayo Clinic把患者体验的每一方面都细致地考虑到了。当患者走入Mayo Clinic的任何一处医疗设施时，他就会感到很多不同：新患者受到专业接待人员的欢迎，在其引领下经历整个管理流程；再次光临的患者会被直接称呼其名，并得到温暖人心的微笑。同时，医疗建筑的设计也很细心体贴。用一位建筑师的话来讲："患者在见到医生之前，看到这样的建筑，就会感觉病情有所减轻。"在Rochester医院21层的冈达楼（Gonda Building）内，有很多开放式空间，恢宏气派，足以再加盖十层楼，墙壁上还挂了很多优美的画作。而且，医生办公室也不是那种乏味而没有人情味的房间，而是采用了温馨而舒适的设计。

在Scottsdale的Mayo Clinic里，大厅有室内瀑布和映现远处群山的玻璃墙。儿科检查室的复苏设备则藏于令人赏心悦目的图画之后。在医院的房间里，有微波炉和能够展开为床铺使用的长椅。一位医护人员说："之所以布置成这样，是因为患者往往并不是孤身来到这里……"Mayo Clinic最新的外科医用直升机是世界上最先进的飞机之一，上面安装了高科技的医疗设备。

Mayo Clinic的团队理念是其服务于患者的另一大特色。来Mayo Clinic就诊的患者并不需要带着转诊单。只要病人一来，一个团队就形成了：包括主治医生、外科医生、放射肿瘤学家、放射科医生、护士、住院医生或其他有特定技能、经历和知识的专家就会组合在一起，共同研究患者的病情。

医疗专家团队一同工作分析患者的诊疗问题，并花费几个小时来讨论检测结果，以便得出最精确的诊断和最优治疗方案。一旦团队意见达成一致，团队领导就会约见患者，讨论他的医疗方案。在整个过程中，医生会鼓励患者参与到整个讨论之中。如果手术是必要的，那么手术的程序和时间表会在24小时内确定——这完全不同于其他医院（在那里，患者往往要经过漫长的等待才可能知道结果）。Mayo Clinic的医生非常清楚，寻求帮助的患者往往希望医生的行动越快越好。

Mayo Clinic的医生拿着固定的薪水，而不是根据患者的数量或检测的次数来拿工资。因此，患者得到更多针对其个人的关注和诊治，医生则彼此合作而非相互敌对。正如Mayo Clinic的一个医生所解释的："我们可以毫无负担地请同事提供我所谓的'路边咨询'（curbside consulting）。我没必要为费用分成或欠别人人情而头疼。这里从来就没有所谓的交换。"

Mayo Clinic是一家非营利性组织，所以它的运营收入要返还给社会，用于临床研究和教育项目。在这里，突破性研究会很快地应用于实践，从而提高了患者的治疗效果。Mayo Clinic通过它的五个学院来提供教育项目，许多医生通过这些项目将Mayo的医学哲学铭记在心，如威廉·梅奥的名言："唯一值得牵挂的利益，就是患者的最大利益。"

奥巴马总统经常以Mayo Clinic作为医疗改革的典范加以赞扬。几十年来，Mayo Clinic经常因其独立的思想、出色的服务与表现、对病人的护理和满意度的注重而被第三方所称道。

问题

1. 试解释Mayo Clinic的客户服务做得非常出色的原因。为什么Mayo Clinic的医学实践与其他医院完全不同却取得了这么大的成功呢？
2. 在让患者开心和提供最好的医疗救治之间，是否存在着利益冲突？为什么？

资料来源：Avery Comarow, "America's Best Hospitals," *U.S. News & World Report*, July 15, 2009; Chen May Yee, "Mayo Clinic Reports 2007 Revenue Grew 10%," *Star Tribune*, March 17, 2008; Leonard L.Berry and Kent D.Seltman, *Management Lessons from Mayo Clinic* (New York: McGraw-Hill, 2008); Leonard L.Berry, "Leadership Lessons from Mayo Clinic," *Organizational Dynamics* 33 (August 2004), pp.228—42; Leonard L.Berry and Neeli Bendapudi, "Clueing in Customers," *Harvard Business Review*, February 2003, pp.100—106; John La Forgia, Kent Seltman, and Scott Swanson, "Mayo Clinic: Sustaining a Legacy Brand and Leveraging Its Equity in the 21st-Century Market," Presentation at the Marketing Science Institute's Conference on Brand Orchestration, Orlando, FL, December 4—5, 2003; Paul Roberts, "The Agenda—Total Teamwork," *Fast Company*, March 31, 1999。

第14章
制定价格战略和方案

Chapter 14 Developing Pricing Strategies and Programs

本章我们将讨论以下问题：

- 消费者如何处理和评估价格?
- 公司如何为产品或服务设定最初的价格?
- 公司如何调整价格来应对环境和机遇的变化?
- 公司应该在什么时候进行价格变化?
- 公司应该如何对竞争者的价格调整做出反应?

作为一家高端奢侈品供应商，蒂芙尼了解保持其产品价格完整的重要性。



价格是营销组合中带来收入的因素，其他因素则会产生成本。价格也许是整个营销方案中最容易调整的因素；其他因素如产品特色、渠道甚至传播都会花费更多时间。同时价格也向市场传递公司对其产品或品牌的价值定位。一个精心设计和营销的品牌可以获得产品溢价和丰厚的利润。但是如今的经济状况使得很多消费者精打细算，因此许多公司不得不仔细审核它们的价格战略。

在蒂芙尼（Tiffany & Co.）整整一个半世纪的公司历史上，它的名字都代表着钻石与奢华。蒂芙尼为亚伯拉罕·林肯设计总统就职仪式的纪念水壶，为美国内战生产军刀，将纯银引入了美国，并且为一美元钞票设计了“合众为一”（E Pluribus Unum）的徽章图案，如今它的作品包括了全美橄榄球“超级碗”（Super Bowl）杯大赛和全国运动赛车协会（NASCAR）赛事的奖杯。多年来，作为一种文化标志，蒂芙尼经历了无数次经济发展的大起大落，它的“蒂芙尼蓝”（Tiffany Blue）甚至成了一种商标。随着20世纪90年代“买得起的奢侈品”这一概念的出现，蒂芙尼抓住了这一机遇，增设了较便宜的银首饰产品线。它的“回归蒂芙尼”（Return to Tiffany）系列银手镯成为了一些青少年的必备品。随后五年公司销量突飞猛进，但是这些低端珠宝给公司带来了形象和定价两方面的危机：如果这些购买了蒂芙尼手链的青少年长大后，认为蒂芙尼只是她们少女时代购置首饰的选择，那该怎么办？

从2002年开始，公司又开始新一轮提价。与此同时，蒂芙尼推出更高端的精品，重新装修店面，将昂贵的珠宝作为主打产品以吸引成熟买家，并且大举进入新的城市和大型购物中心。2008年经济衰退出现时，该公司意识到必须小心谨慎以免其高端吸引力被削减。通过降低成本和库存管理，蒂芙尼在很大程度上抵消了销售疲软，此外，它悄悄地将旗下最畅销的订婚戒指的售价降低了大约10%。[1]

定价决策显然是复杂而困难的，而许多营销人员往往忽略了他们的定价战略。[2] 全方位营销人员必须考虑到定价决策的多方因素——公司、顾客、竞争和市场环境。定价决策也必须与企业的营销战略、目标市场定位和品牌定位保持一致。

在本章中，我们将提出一些定价概念和工具以帮助企业制定初始价格，以及判断如何随着时间和市场的变化对价格做出调整。

理解定价

价格并不只是标签上的一个数字，它有多种形式，发挥着不同功能。租金、学费、交通费、公共事业费、费率、通行费、定金、工资和佣金等都可能是你购买产品或服务时支付的价格。价格可能有多个组成部分。例如，如果你购买一辆新车，标价可能还需要经过折扣和经销商优惠的调整。一些企业允许以多种形式付款，如航空公司推出的可用150美元加上25000英里的飞行里程来换取的机票。[3]

在历史上，价格在大多数情况下是由买卖双方协商制定的。在某些领域，讨价还价仍然是一项常规运动。随着19世纪末大型零售业的发展，为所有的买家指定单一价格已成为一种相对现代的观点。F. W. Woolworth 零售、蒂芙尼、John Wanamaker 商场和其他一些公司宣传“严格的单一价格政策”，因为它们出售太多商品并且管理太多员工。

一直以来，价格是买方做出选择的主导因素。消费者和采购代理如果能够通过各种渠道获取更多价格信息和更多折扣，他们就会对零售商施加降价压力，零售商则向制造商施加降价压力，从而最终形成一个以大量折扣和促销为特征的市场。

多变的定价环境

近年来定价行为发生了巨大的变化。进入21世纪以来，消费者们很容易获得信贷渠道，因此许多企业通过指导自身独特产品并结合富有吸引力的市场营销活动，成功地向消费者销

售了更加昂贵的产品和服务。然而经济大衰退的开始使得情况发生了改变。这场前所未有的严重的衰退造成了大量失业，很多企业和消费者因为糟糕的杠杆效应而无法获得贷款。

环保主义、新节俭主义和就业焦虑以及家庭观等因素的综合，使得很多美国消费者重新考虑自己花钱的方式。他们购买基本品来取代奢侈品。他们减少了诸如首饰、手表和箱包等配件的购买。他们更多在家用餐并且购买咖啡机在自家厨房制作拿铁，不再去昂贵的咖啡店。在购买新车时，他们会选择规模更小、更省油的车型。他们甚至削减了爱好和体育活动方面的开支。[4]

持续变化的经济环境中的降价压力与技术环境中的某些长期趋势是一致的。近年来，互联网改变了买卖双方之间互动的方式。下面简单介绍一下互联网如何使卖方差别化地对待买方，又如何使买方差别化地对待卖方。[5]

买方可以：

- **从成千上万的供应商中获得即时的价格比较。**顾客只需点击 mySimon.com 就可以比较 20 多家网上书店所提供的价格。而另一家比价网站 PriceSCAN.com 每天可以吸引成千上万的访客，其中大部分是企业买家。智能的购物代理程序（“bots”）可以使价格比较更进一步，它们可以轻易找出成百上千条有关商家的产品、价格和评论。
- **自己报出价格并使其交易实现。**通过在线旅游网 Priceline.com，买方可以报出自己愿意支付的飞机票价、旅馆住宿费、汽车租赁费等，而 Priceline 会查看有没有卖方愿意接受这个价格。[6] 一些购买者数量众多的网站会将顾客的订单累积起来，迫使供应商给予更多的折扣。
- **得到免费产品。**开放源代码，这项始于 Linux 的免费软件运动，将挤压软件开发企业的利润空间。微软、甲骨文、IBM 和几乎所有其他主要软件开发商面临的最大挑战在于，怎样和一个可以免费获得的程序竞争。“营销洞见：放手赠送”描述了不同的企业如何通过提供一些必要的免费产品而取得成功。

卖方可以：

- **监控顾客行为并为个人定制价格。**通用电气照明（GE Lighting）公司每年要处理 55000 次定价请求，它拥有一个网络程序，能够评估影响报价的 300 个因素，例如过去的销售数据和折扣信息，从而使得处理时间从 30 天缩短到 6 小时。
- **给予某些顾客特价。**Ruelala 是一家会员制网站，它在限定的时间内销售高档女性时装、配饰和鞋类，活动通常为期两天。其他的企业营销人员也使用外联网来精确控制任一特定时刻的库存、成本和需求，以便于即时调整价格。

买方和卖方都可以：

- **通过在线拍卖和交易系统（甚至当面）协商价格。**你想出售大量剩余残旧的小器件吗？把销售信息放到 eBay 网上就行了。想要买到老旧的棒球卡吗？登录 Baseballplanet.com 就可以解决问题。随着经济衰退的来临，很多消费者将用于零售汽车经销商和跳蚤市场的讨价还价技巧扩展到其他领域，如房地产、首饰或者几乎所有零售耐用品的购买。近年来，将近 3/4 的美国消费者表示他们有进行议价，其中 1/3 的人在经济衰退打击前五年就开始议价了。[7]

企业如何定价

企业可以通过许多方式进行定价。在小公司中，价格往往由老板决定；在大公司中，价格则由部门经理或产品经理共同制定。然而即使是大公司，高层管理人员也要制定总的价格目标和定价政策，并经常审批中低层管理人员所提议的价格。

在一些价格至关重要的行业（航天业、铁路业、石油业），企业通常会设立定价部门，

以制定或协助其他部门制定价格决策。该部门需要向市场部、财务部和高层管理人员报告，而其他影响定价决策的人员还包括销售经理、生产部经理、财务经理和会计。

主管们常抱怨说定价让人头痛，而且这个问题与日俱增。许多企业都没有很好地处理定价问题，而是采用了以下“战略”：确定成本然后加上行业一贯的利润。其他常见的定价错误还包括：没有及时随市场变化调整价格；制定价格时没有把价格作为市场定位战略

营销洞见 放手赠送

多年来，向消费者赠送试用样品已经成为一种十分有效的营销手段。雅诗兰黛向明星免费赠送化妆品试用品，一些活动的组委会也会慷慨地赠予获胜者珍贵的活动纪念礼品。其他一些制造商（如吉列和惠普）则建立了一种以成本价出售主产品，依靠附属必备品如剃须刀、墨盒等盈利的商业模式。

随着互联网的出现，软件公司开始采用同样的做法。1994 年 Adobe 开始免费提供 PDF 阅读器，1995 年 Macromedia 也开始免费提供 Shockwave 播放器。在这个过程中，它们的软件都成为了行业标准，而这些企业也正是通过出售自己的编写软件来获利的。最近，出现了一些互联网新兴产品，如博客发布工具 Blogger、网络社区 MySpace、互联网电话 Skype 等都取得了成功，它们采用“免费增值”（freemium）策略——搭建免费在线服务的同时也提供增值业务。

《连线》杂志的总编克里斯·安德森（Chris Anderson）坚信在数字市场中，公司可以通过“免费”产品赚钱。作为证据，他提供了一种包括交叉补贴（分发硬盘录像机来出售有线电视服务）和免费增值（向所有人免费提供 Flickr 相簿在线管理和分享的应用程序，同时向参与度更高的用户销售更高级的 Flickr 专业版）的收入模型。

一些在线公司成功实现了从免费到收费的转变，开始为服务收取费用。新的定价机制请消费者来参与制定他们认为合理的价格，而买家们通常不会选择免费，有时甚至足以使卖家的收入增长超过固定价格模式下的。

网络之外，Ryanair 航空通过自身革命性的商业模式赚取了高额利润。秘诀是什么？其创始人迈克尔·奥利里（Michael O'Leary）认为是像零售商一样收取了每件物品的费用——但是座位免费。

1. Ryanair 航空有 1/4 的座位是免费的。奥利里想在 5 年内将免费座位的数量翻倍，并且最终目标是全部免费。乘客目前只需支付 10—24 美元的税金和费用，再加上平均约为 52 美元的单程票价。
2. 乘客需要为飞机上所有的其他服务支付额外的费用：托运行李（一个包 9.5 美元）、点心（一个热狗 5.5 美元，一份鸡汤 4.5 美元，一瓶水 3.5 美元）、从机场到市区的巴士或轨道交通（24 美元）。
3. 机上乘务员出售各种商品，包括数码相机（137.5 美元）、iPocket MP3 播放器（165 美元）。机上博彩和电话服务也是一个新的收入来源。

而另外一些策略降低了成本或产生了额外收入：

4. 椅背无法后靠，小窗板和椅背口袋也被撤掉了，而且没有供消遣的东西。现在椅背托盘里摆放的是广告，而且机身外部贴满了沃达丰（Vodafone）电信、捷豹（Jaguar）汽车、赫兹（Hertz）汽车租赁等公司的巨型广告。
5. 超过 99% 的机票都是在线销售的。该销售网站也提供旅游保险、宾馆预订、滑雪设备和租车服务。
6. 只使用波音 737-800 以降低保养费用，而且机组人员需要自己买工作服。

这种方法对 Ryanair 的顾客很有效，该航线每年运载 5800 万乘客飞往 150 个城市。所有的额外收费占其收入的 20%。Ryanair 的净利润率达到 25%，比美国西南航空 7% 利润率的三倍还多。有些行业评论员甚至称 Ryanair 航空为“有翅膀的沃尔玛”。欧洲的折扣航空公司 easyJet 也采取了许多相同的做法。

资料来源：Chris Anderson, *Free: The Future of a Radical Price* (New York: Hyperion, 2009); Peter J.Howe, "The Next Pinch: Fees to Check Bags," *Boston Globe*, March 8, 2007; Katherine Heires, "Why It Pays to Give Away the Store," *Business 2.0* (October 2006): 36—37; Kerry Capel, "'Wal-Mart with Wings,'" *BusinessWeek*, November 27, 2006, pp.44—45; Matthew Maier, "A Radical Fix for Airlines: Make Flying Free," *Business 2.0* (April 2006): 32—34; Ju-Young Kim, Martin Natter, and Martin Spann, "Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp.44—58; Koen Pauwels and Allen Weiss, "Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp.14—31; Bruce Myerson, "Skype Takes Its Show on the Road," *BusinessWeek*, October 29, 2007, p.38。



低价航空公司 Ryanair 革命性的商业模式就是几乎不收取航班上座位的费用，而是通过其他物品收费。

的一个内在因素，而是独立于营销组合的其他因素；没有根据不同产品、市场细分、分销渠道和购买场合而实行差别定价。

对任何组织而言，要有效地设计并实施定价战略，就需要全面理解消费者定价心理，并有一个设定、调整和改变价格的系统化方法。

消费者心理和定价

许多经济学家假定消费者是“价格接受者”，他们接受价格的“票面价值”或是其既定价值。然而营销人员发现消费者经常会积极地处理价格信息，会通过从他们之前的购买经历、正式的信息渠道（广告、销售电话、宣传手册）、非正式的信息渠道（来自朋友、同事或家人）、销售点和在线资源等其他因素来理解价格。[8]

购买决策建立在消费者心理价位以及他们所感知的当前实际价格基础上，而不是建立在营销人员的要价上。消费者可能会有一个价格下限，低于这个价格就表示产品太次或质量较差。同时，消费者会有一个价格上限，高于这个价格会使他们望而却步或认为不值得。下面这个例子说明了消费者心理的重要作用，它使同一种产品——黑色T恤形成了三个不同的价格。

黑色T恤

女士的黑色T恤看起来很普通。事实上，Gap和瑞典平价服装连锁店H&M所出售的黑色T恤也没有很大区别。然而阿玛尼一件黑色T恤售价为275美元，而Gap和H&M分别只卖14.9美元和7.9美元。阿玛尼的T恤含70%尼龙、25%涤纶和5%弹性纤维，而Gap和H&M的T恤是全棉的。确实，阿玛尼的T恤更加时尚，还带有一个“Made in Italy”的标签，但这怎么值275美元呢？作为一个奢侈品品牌，阿玛尼因其价格高达数千美元的套装、手袋和晚礼服而出名，在这种情况下，它的T恤也可以卖较高的价格。由于没有很多人会购买275美元一件的T恤，所以阿玛尼生产得很少，这又进一步吸引了那些希望拥有限量版T恤以彰显其身份的人。Kurt Salmon咨询的零售策略部经理、Saks Fifth Avenue精品店的前首席执行官阿诺德·阿伦森（Arnold Aronson）说：“价值并不仅仅取决于质量、功能、效用和分销渠道，它还取决于消费者对一个品牌奢侈内涵的看法。”[9]



像黑色T恤这样简单的商品，其感知价值某种程度上取决于商家是谁。

在最近的经济衰退中，消费者对于价格的态度发生了巨大变化，因为他们发现无法维持自己原来的生活方式。[10] 消费者开始更多购买必需品而非享乐产品，同时他们更频繁地降低交易价格。他们避免炫耀性消费，奢侈品销售因此受到冲击。甚至以前从未受过质疑的购买决策也会被斟酌再三。2010年大约有100万名美国患者成为了“医疗游客”，他们前往海外寻求成本较低的医疗服务，有时这也是美国本土健康保险公司的要求。[11]

然而，即使在经济衰退期，一些公司依然可以要求溢价，如果它们的产品独特并且有足够大的相关细分市场的话。潘丽雅（Pangea Organics）加大了价格高达8美元的香皂和50美元的橄榄油的市场投入，这归功于其环保的有机配方和内含植物种子、可放进花盆栽种的巧妙包装。[12]

了解消费者如何形成对价格的看法是一个营销工作的重点。这里我们只讨论三个关键

议题：参考价格、价格—质量推断和价格尾数。

参考价格 尽管消费者对相关产品的价格区间很了解，但他们很少有人能记得特定产品的准确价格。[13] 因此，当选购商品时，消费者通常会使用**参考价格**（reference prices）将所观察到的价格与他们所记得的内在参考价格或外部参照框架（如标出来的“常规零售价”）进行比较。[14]

各种参考价格都是可能的（参见表 14.1），且卖方通常试图对其加以操纵。例如，销售者可以将其产品陈列于昂贵的竞争品中，以暗示它们同属一个档次。百货公司将女士服装根据价格的高低分放在不同地方，放在更昂贵货架上的衣服被认为质量更好。[15] 营销人员会通过许多方法影响消费者的参考价格，如打出一个很高的制造商建议售价、指出该产品原价要高得多，或者指出竞争者的高价。[16]

当消费者心中出现了上述的一个或多个参照框架时，消费者的感知价格会偏离商品的标价。[17] 对参考价格的研究表明，令人不愉快的意外——当心理价位低于标价——对购买倾向造成的冲击要比令人愉快的意外更大。[18] 此外，消费者预期在价格反应中也起着关键性的作用。在拍卖网站上（如 eBay），当消费者知道将来其他卖家会有类似商品售出时，这个拍卖品的竞标价将会比较低。[19]

聪明的营销人员会将价格定在最能彰显其产品价值的水平上。例如，一个相对较昂贵的商品，如果将其价格分解成若干小单位，则会显得比较便宜。例如把一个 500 美元的年费分解成“每月不到 50 美元”就会显得更便宜，即使总数是相同的。[20]

价格—质量推断 许多消费者认为价格暗示着质量。基于品牌形象定价对于一些关系到面子的产品（如香水、豪车和设计款服饰）是非常有效的。一瓶价格为 100 美元的香水，可能其中的香味只值 10 美元，但是送礼者却愿意支付 100 美元，以表达他们对接受礼物的人的重视。

人们对汽车价格和质量的感知是互相影响的。[21] 标价较高的汽车被认为质量较高，质量高的汽车也被认为标价会较高。当消费者能够获得关于产品真实质量的其他信息时，价格在预示质量方面就不那么重要了；而当这种信息不存在时，价格就是一个很重要的信号。

一些品牌采用独家生产或限量生产的方法来显示其独特性，使其溢价名正言顺。名牌手表、珠宝、香水等奢侈品企业在宣传信息和渠道战略中经常强调其独享性。对于渴望独一无二奢侈品的消费者，他们的需求实际上会增加商品价格，因为他们认为很少有人买得起这种商品。[22]

价格尾数 许多销售者认为价格最好不要是整数。消费者会将一个 299 美元的商品看

表 14.1 消费者可能使用的参考价格

- “公平价格”（消费者认为产品值多少钱）
- 典型价格
- 最近一次支付的价格
- 上限价格（保留价格或消费者愿意支付的最高价格）
- 下限价格（价格底线或消费者愿意支付的最低价格）
- 竞争者的历史价格
- 预期的未来价格
- 通常的折扣价格

资料来源：改自 Russell S.Winer，*Pricing*，MSI Relevant Knowledge Series（Cambridge，MA：Marketing Science Institute，2006）。



标价 2.99 美元的商品被认为要明显比标价 3 美元的商品便宜。

成是 200 美元的价位，而非 300 美元。消费者看价格是从左到右的，而不是四舍五入。[23] 如果消费者对较高的整数价格存在心理价格折扣，则这种形式的标价是十分重要的。

价格尾数为“9”的普遍出现，还有一个解释就是这向消费者传达了折扣或减价的信息，所以如果一个公司想要塑造高价形象，它应避免采用带零头的定价策略。[24] 一项研究表明，当一件女装的价格从 34 美元提高到 39 美元时，需求量提高了 1/3，而从 34 美元上升到 44 美元时，需求量没有变化。[25]

标价也经常以“0”或“5”结尾，这便于消费者处理和记忆。[26] 价格标牌旁的“特价”字样可以刺激需求，但是不能被滥用；超过某个数量时，“特价”标识反而会使总销量降低。[27]

当消费者对价格了解很少、第一次或很少购买某一产品、产品的设计时常更新、价格随时间变化，或者不同商店的产品质量和型号不同时，价格暗示（如“特价”标识或以“9”为尾数的价格）会有不错的效果。[28] 供应方面的一些限制（比如“三天限时抢购”）也可以刺激对某一产品的销量。[29]

制定价格

万豪国际酒店的品牌有不同的价格定位和不同的服务水平。



当企业研发出一种新产品、将原有产品引入新的分销渠道和地区，或者参与新的合同竞标时，企业必须制定价格。企业必须为其产品质量和价格进行定位。

大多数市场都有三到五个价格层次。万豪国际酒店（Marriott Hotels）就擅长开发不同价格定位的品牌：Marriott Vacation Club 度假别墅（最高价位）、Marriott Marquis（高价位）、万豪（Marriott，高中价位）、万丽（Renaissance，中高价位）、万怡（Courtyard，中等价位）、TownePlace Suites（中低价位）、Fairfield Inn（低价位）。企业制定品牌战略来向消费者传递产品或者服务的价格—质量档次的信息。[30]

企业制定定价策略时，必须要考虑很多因素。[31] 表 14.2 总结了该过程的六个步骤。

表 14.2 制定定价策略的步骤

1. 选择定价目标
2. 确定需求
3. 估计成本
4. 分析竞争者的成本、价格和供应物
5. 选择一种定价方法
6. 最终确定价格

第一步：选择定价目标

企业应该首先对市场供应物进行明确的定位。目标越明确，就越容易制定价格。五个主要的目标是：生存、当前利润最大化、市场份额最大化、市场获利（撇脂）最大化和产品—质量领导地位。

生存 当面临产能过剩、激烈的竞争或消费者需求变化的状况时，**生存**就是公司的主要目标。只要价格能补偿可变成本和部分固定资本，公司就可以继续营业。生存是一个短期目标，从长期来看，企业必须学会如何创造价值或者避免被淘汰。

当前利润最大化 许多公司都试图制定能够使**当前利润最大化**的价格。它们评估不同价格下的需求和成本，并选择能产生最大的当前利润、现金流或投资回报率的价格。这个策略假定了企业知道其需求与成本的关系函数，而事实上这些是很难估计的。如果企业过分强调当前的表现，就会导致忽视其他营销组合变量、竞争者的反应和价格上的法律限制，从而牺牲了企业的长远利益。

市场份额最大化 一些公司希望能使其**市场份额最大化**。它们认为销量越高，产品单位成本越低，长期利润越高。它们制定了最低价格，认为市场对价格是高度敏感的。Texas Instruments 多年来极好地实施了**市场渗透定价法**（market-penetration pricing）。该公司建造了大型工厂使成本下降，制定低价来赢得较高市场份额，并随成本降低而进一步降价。

以下条件下适合采用市场渗透定价法：（1）市场对价格高度敏感，低价可以促使市场增长；（2）随着生产经验的积累，可使生产和分销成本降低；（3）低价可以减少实际和潜在的竞争。

市场撇脂最大化 经常推出新技术的公司喜欢制定高价从而实现**市场获利最大化**。索尼经常采用**市场撇脂定价法**（market-skimming pricing），开始时将价格定得很高，然后随时间推移逐渐降价。当索尼 1990 年在日本市场推出世界上首台高清电视机时，其价格定为 43000 美元。而在索尼通过撇脂定价获得各个细分市场的最大收益后，产品售价每年下降——至 1993 年一台 28 英寸的索尼高清电视需要 6000 美元，而在 2010 年一台 40 英寸的索尼高清电视只需 600 美元。

然而，当市场上的竞争对手采用低价战略时，这种策略是致命的。飞利浦是一家荷兰电子制造商，当它将影碟播放器的价格定位在每个产品都能获利的水平时，日本的竞争对手则制定低价，并迅速占有了市场份额，这反过来又推动了后者成本的降低。

苹果推出 iPhone 仅仅两个月后就大幅降价，此举在较早购买的用户中引起轩然大波。



此外，早期以最高价购买产品的消费者在与后期用低价购买的消费者相比时，会心生不满。当苹果公司在推出 iPhone 两个月后就将价格从 600 美元降低至 400 美元时，公众的强烈不满使得公司不得不承诺，早期购机者今后购买苹果产品将享受 100 美元的优惠。[32]

市场撇脂定价需要具备以下条件才有效：（1）有足够的购买者，并且当前需求很大；（2）小批量生产的单位成本不能太高，否则将抵消高定价带来的收益；（3）很高的初始价格不会吸引更多的竞争者进入该市场；（4）高价能传达优质产品的形象。

产品—质量领导地位 一些公司可能会致力于成为市场中**产品—质量的领导者**。许多品牌都想成为"买得起的奢侈品"——这些产品或服务被认为具有很高的质量、品位和地位，价格虽高但没有超出消费者的购买能力。一些品牌如星巴克、Aveda（化妆品）、Victoria's Secret（服饰）、宝马和 Viking（厨具）等都已经成为其行业的质量领

导者，将高品质、奢华和溢价相结合的同时，赢得了大量忠实顾客。[33] Grey Goose 和 Absolut 这两个伏特加品牌开创了高盈利的市场，即巧妙地通过店内和店外营销，使得实质上无气、无色、无味的伏特加显得时尚和独特。[34]

其他目标 非营利组织和公共机构可能会有其他的定价目标。如果一所大学的目标是*收回部分成本*，那么它应该很清楚自己必须依靠私人捐赠或公共赠款来收回其余成本；一所非营利医院可能以收回全部成本为定价目标；一家非营利电影院的定价目标可能是上座率达到最高；一个社会服务机构可能会使其服务价格与客户的收入相适应。

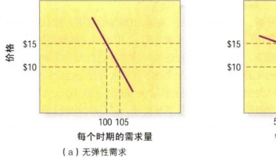
不管定价目标是什么，相比于那些只是让成本或市场决定其价格的企业，将价格作为战略工具的企业能够获得更多利润。比如，艺术博物馆的门票收入只占其总收入的 5%，其定价高低会影响公众形象，从而影响其获得的捐赠和资助的数量。

第二步：确定需求

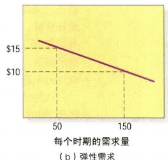
不同的价格会导致产生不同的需求量，从而对公司的营销目标产生不同影响。价格和需求的反比关系可以用需求曲线来表示（参见图 14.1）：价格越高，需求越低。对于一些知名产品，需求曲线有时会向上倾斜。一家香水公司提高其产品价格后，反而卖出了更多的香水。一些消费者认为更高的价格代表了更好的产品。然而如果价格过高，需求仍然会降低。

价格敏感性 需求曲线反映了不同的价格水平下，市场可能的购买数量。它将具有不同价格敏感度的许多个体消费者的反应进行汇总。估计需求量的第一步是要明确影响价格敏感度的因素。一般来说，消费者对价格低的或不经常购买的产品较不敏感。他们的价格

图 14.1
无弹性需求和弹性需求



（a）无弹性需求



（b）弹性需求

敏感度在以下情况也会降低：（1）替代品或竞争者较少；（2）他们还未注意到价格变高；（3）他们改变购买习惯的速度很慢；（4）他们认为提高价格是有道理的；（5）价格只是获得、使用和保养产品的总支出中很小一部分。

销售者可以收取比竞争者更高的价格，只要它能够使消费者相信它只是收取了最低的*总拥有成本*（total cost of ownership，简称 TCO）。营销人员通常并不关注他们所提供产品的实际价值，而只是关心产品本身的特性。他们将服务视为促销的手段，而不是提取价值并可以收取费用的因素。实际上，定价专家汤姆·内格尔（Tom Nagle）认为，近年来制造商最常犯的错误就是提供各种各样的服务以使产品差异化，却没有为此收取任何费用。[35]

当然，公司喜欢价格敏感度低的顾客。表 14.3 列出了一些与低价格敏感度相关的特征。另一方面，互联网使得潜在顾客提高价格敏感度。在一些已经建立的大额消费的产品类别中（如汽车零售和长期保险），互联网使消费者支付的价格降低了。汽车购买者通过互联网收集信息，并利用在线购买服务来影响价格谈判。[36] 但是消费者必须浏览很多网站

表 14.3 导致价格敏感度较低的因素

- 该产品与众不同。
- 购买者不知道有其他替代品。
- 购买者不能轻易地比较替代品的质量。
- 购买该产品的费用只占购买者收入的一小部分。
- 与最终产品的总支出相比，购买该产品的费用很少。
- 费用的一部分由另一方承担。
- 该产品是和以前购买产品结合使用的。
- 该产品被认为具有更高的品质、声誉和独特性。
- 购买者不能储藏该产品。

才能得到这些优惠，所以消费者并不会总是这么做。只瞄准价格敏感型的消费者实际上是做了冤枉生意。

估计需求曲线 许多企业会用一些不同的方法来估计需求曲线。

- **调查。**调查可以找出多少消费者愿意以非预期价格进行购买。尽管有时消费者为了阻止企业制定高价，故意报低了愿意购买高价商品的倾向，但事实上他们也夸大了购买新产品和服务的意愿。[37]
- **价格试验。**价格试验可以为一个商店中不同的产品制定不同的价格，或在类似的区域内对同样的产品收取不同的价格，以观察价格变化如何影响销售。另一个方法就是通过互联网。电子商务可以测试每 40 个访客后提价 5% 会对消费者购买行为带来的变化。但是该试验必须小心行事，以免顾客疏远该产品或者妨碍市场竞争，即违反《谢尔曼反托拉斯法》(Sherman Antitrust Act)。[38]
- **统计分析。**对过去的价格、销量和其他因素进行统计分析可以找出它们之间的关系。这些数据可以是纵向的（时间序列），也可以是横截面的（同一时间的不同地区）。建立正确的模型，并将数据用合适的统计方法进行拟合需要相当的技巧，但是成熟的定价优化软件和先进的数据库管理改进了营销人员优化定价的能力。

一家大型零售连锁商分别以 90 美元、120 美元、130 美元销售三个质量档次的电钻。价格最高和最低的电钻销售情况良好，但是中间价位的电钻滞销。在定价优化分析的基础上，零售商将中间价电钻的售价降为 110 美元。这样一来，低价电钻的性价比降低了，销量减少了 4%，而中间价的电钻销量增加了 11%，因此零售商利润增长。[39]

在测量价格和需求之间的关系时，市场研究人员必须对影响需求的因素加以控制。[40] 竞争对手的反应会使需求发生变化。同样地，当公司改变了价格之外的其他营销组合变量时，价格变化的作用就很难被区分开来。

需求价格弹性 营销人员需要知道需求对价格变化的反应或弹性是多少。分析图 14.1 中的两条曲线。在需求曲线（a）中，当价格从 10 美元提高到 15 美元时，需求量仅从 105 降到 100；而在需求曲线（b）中，同样的价格变化却使需求量从 150 降到 50。当价格变化时，如果需求量变化幅度很小，我们称需求**缺乏弹性**；如果需求量变化幅度很大，则说明需求**富有弹性**。

需求弹性价格越高，则价格降低 1% 带来的销量增长也越大。如果需求富有弹性，销售者就会考虑降价。较低的价格能产生更高的总收入，前提条件是生产和销售更多产品的成本不会不成比例地增长。[41]

价格弹性取决于预期价格变化的幅度和方向。当价格变化很小时，弹性可以忽略不计；当价格变化很大时，弹性表现显著。价格下降或上升时的弹性也会不一样，而且可能

会存在一个*价格无差异带*，在这个范围内价格变化的作用很小或者根本没有作用。

最后，长期需求价格弹性可能会和短期需求价格弹性不一致。当价格提高时，消费者可能会继续购买同一供应商的产品，但是最终他们可能会转换供应商。在这里，长期需求比短期需求更具有弹性，但是也可能出现相反的状况：购买者得知涨价后可能会更换供应商，但是过一段时间会换回来。长期需求弹性和短期需求弹性的区别在于，销售者无法知道价格随时间变化的总效应。

过去 40 年来有关价格弹性的学术研究发现了一些有趣的结果：[42]

- 所有产品、市场和时间段的平均价格弹性为 −2.62；也就是说，价格降低 1% 会导致销售增长 2.62%；
- 耐用消费品的价格弹性比其他产品高，处于导入期或增长期的产品价格弹性比处于成熟期或衰退期的产品价格弹性高；
- 通货膨胀实际上会提高需求价格弹性，尤其在短期内效果显著；
- 促销品价格弹性在短期内比实际的价格弹性高（尽管在长期内可能情况相反）；
- 单品或最小存货单位（Stock-Keeping Unit，简称 SKU）水平的价格弹性比整个品牌产品的价格弹性高。

第三步：估计成本

需求使企业为产品价格设置了上限，而成本是其下限。企业希望制定一个合理的产品价格，这不仅能弥补生产、分配和销售成本，还可以为其付出的努力和承受的风险提供正常利润。然而，当企业对产品的定价覆盖了所有的成本时，也并不一定就能获得利润。

成本的种类和产量水平 企业的成本有两种形式：固定成本和可变成本。**固定成本**（fixed costs，亦称 overhead）是不随产量或销售收入变化的成本。不管产量高低，每月企业都必须支付租金、利息、工资等费用。

可变成本（variable costs）随产量的变化而变化。例如，Texas Instruments 生产的每一台计算器都包括塑料、微处理器芯片和包装材料成本。这些成本对每一单位产量是固定的，但是这被称为*可变*成本的原因是它们的总计成本随产量而变化。

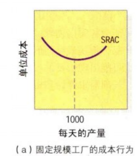
总成本（total costs）指的是一定产量下，可变成本和固定成本之和。**平均成本**（average cost）是该产量水平下的单位成本，它等于总成本除以产量。管理人员希望制定的价格至少能弥补一定产量下的总生产成本。

为了更好地进行定价，管理人员需要明确在不同的产量水平下，成本是如何变化的。比如，Texas Instruments 建造了一个日产 1000 台计算器的固定产能工厂，如果每天生产的产品很少，那么单位成本将会提高；当日产量达到 1000 台时，由于固定成本被分摊到更多的产品上而使平均成本降低；当日产量超过 1000 台时，短期平均成本便会*提高*，这是因为工厂效率变低了，工人们需要轮流使用机器，他们之间会互相妨碍，设备也更容易被损坏［参见图 14.2（a）］。

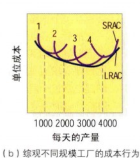
如果 Texas Instruments 认为它的日销量能达到 2000 台，那么就应该建立更大的工厂。这个工厂会使用更加高效的机器设备和工作安排，所以生产 2000 台产品的平均成本肯定比生产 1000 台产品的平均成本低。这一点可以从图 14.2（b）中的长期平均成本曲线中看出。实际上，根据该图还可以看出，一个产量为 3000 台的工厂效率最高，日产量 4000 台的工厂效率会降低，这是由于规模不经济，有太多工人需要管理，规划工作也慢下来了。图 14.2（b）表明，如果市场需求足够完全消化这一产量水平的话，日产量为 3000 台的工厂是最优化的规模。

除了制造环节之外还有许多成本。如我们在第 5 章的讨论，为了估算将产品销售给不

图 14.2
同一段时间不同生产水平下的单位成本
注：SRAC：短期平均成本曲线。LRAC：长期平均成本曲线。



（a）固定规模工厂的成本行为



（b）综观不同规模工厂的成本行为

同零售商或顾客的获利能力，制造商需要采取作业成本会计法（activity-based cost），而不是标准成本会计法。

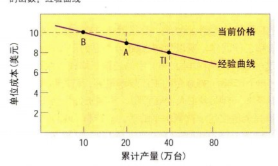
累计产量 假设 Texas Instruments 经营着一家日产 3000 台计算器的工厂。随着该公司生产计算器的经验增加，其生产方法也逐步改善。工人发现了提高生产效率的窍门，物料流动更加顺畅，采购成本也降低了。如图 14.3 所示，随着生产经验的积累和增加，平均成本会降低。因而，生产 10 万台计算器的平均成本是 10 美元一台；而当工厂的累计产量达到 20 万台时，平均成本降到了 9 美元。当累计产量又翻倍达到 40 万台时，平均成本下降为 8 美元。平均成本随着生产经验的累积而降低，称为**经验曲线**（experience curve）或**学习曲线**（learning curve）。

现在假设该行业有三个相互竞争的企业：Texas Instruments（简称 TI）、A 和 B。其中，Texas Instruments 的成本最低，为 8 美元一台，而且它过去曾生产过 40 万台计算器。如果所有的企业都以 10 美元的价格出售计算器，则 Texas Instruments 每台计算器获利 2 美元，A 获利 1 美元，B 盈亏相抵。此时，Texas Instruments 明智的做法就是将价格降到 9 美元，这样可以把 B 赶出市场，甚至 A 也会考虑离开。Texas Instruments 就可以获得本来属于 B 甚至 A 的所有市场。而且价格敏感型消费者可能会在价格较低时进入市场。当产量超过 40 万台时，Texas Instruments 的生产成本进一步快速降低，这时即使以 9 美元的价格出售，也能恢复到之前的利润水平。Texas Instruments 正是重复采用这种侵略型的定价策略，抢占了市场份额，将竞争对手赶出了该行业。

但是，**经验曲线定价法**也存在风险。侵略型的定价策略可能形成廉价的产品形象。该策略还必须假设竞争者都是较弱的市场跟随者，它使得公司可以建造更多的工厂以满足需求。一旦竞争者选择更低成本的技术创新，市场领先者就会被旧的技术束缚。

大多数经验曲线都只关注生产成本，实际上包括营销成本在内的所有成本都可以得到改进。如果以上三个企业都在营销上投入了大量的资金，那么营销时间最长的企业成本会最低。在其他成本相同时，该企业可以将价格定得略低，并仍然获得同样的回报。[43]

图 14.3
单位成本是累计产量的函数：经验曲线



目标成本 成本会随着生产规模和经验而变化。设计人员、技术人员和采购人员会通过**目标成本法**（target costing）来共同降低成本。[44] 市场调查明确了新产品应具有的理想功能，并根据产品的吸引力和竞争者的价格水平确定产品的最终售价。从售价中扣除期望的利润水平就是市场应该达到的目标成本。

企业必须检查每一项成本——设计成本、策划成本、生产成本和销售成本，并降低成本，以将最终成本保持在目标成本范围内。ConAgra Foods 决定提高其 "Banquet"



ConAgra了解到将Banquet冷冻餐食的定价保持为1美元对消费者的重要性。

品牌的冷冻即食餐的标价，将零售价从1美元提高到1.25美元，以覆盖更高的产品成本。当销量因此显著下降时，该公司管理层承诺将售价调回1美元，而这需要通过多种方式降低约2.5亿美元的其他成本，如统一采购和运输、降低原料价格和减少分量。[45]

公司可以通过多种途径降低成本。[46]例如通用磨坊（General Mills），只是简单地将“Hamburger Helper”品牌餐食的品种数量从75种减少到45种，其意面的形状也由30种减少到10种。而Yoplait酸奶通过放弃彩色瓶盖一年节省了200万美元。一些公司将它们在发展中国家（如印度）学习到的经验应用在削减发达国家（如美国）市场的成本上，即如何用稀缺资源生产顾客负担得起的产品。思科的团队是混合的，它既有美国的软件工程师，也有印度的管理员。其他公司（如Aldi超市）则充分利用了全球范围。

Aldi

德国的Aldi超市遵循一项简单的全球化守则。它只库存1000件最受欢迎的日用杂货和家居用品。这与传统的零售商（如Royal Ahold集团旗下的Albert Heijn）形成了鲜明的对比，后者通常有20000件的库存。几乎所有的产品都贴上了Aldi的专有标签。由于销售种类少，Aldi能够很好地控制产品的质量和价格，精简运费和手续费，从而带来高额利润。如今，Aldi在全球的8200家商店为它带来将近600亿美元的年收入。[47]

第四步：分析竞争者的成本、价格和供应物

在由市场需求和企业成本所决定的价格范围内，企业必须考虑竞争者的成本、价格和可能的价格反应。如果企业所提供的产品与其最接近的竞争者相比，具有竞争者没有的特色，那么就应该评价该产品对消费者的价值，并将其加到竞争者的价格上。如果竞争者的产品具有本企业产品所不具备的特色，那么企业就应该从它自身价格中减去这一价值。这时，企业就可以决定应该收取比对手更高、相同还是更低的价格。

任何价格的制定或变化都会引起顾客、竞争者、分销商甚至政府的反应。当企业数量较少、产品同质、购买者消息灵通时，竞争者更可能会做出反应。当竞争企业有很强烈的价值主张时，竞争者反应可能会成为一个特殊的问题，参见Green Works的案例。

Green Works

尽管天然清洁剂市场是由Seventh Generation和Method两大品牌首创，高乐氏（Clorox）的Green Works品牌如今已经占领了42%的市场份额。Green Works的产品线包括由可降解原料制成、使用可回收材质包装，并且不进行动物试验的10种天然产品。作为20多年来，高乐氏新推出的第一个主要品牌，Green Works将天然清洁产品类别的份额扩大了一倍。它的战略是“销售有利于消费者、有利于经销商、有利于环境的买得起的产品”。高乐氏只收取相对于常规清洁剂10%—20%的溢价，而其他天然清洁剂产品则收取40%甚至更多的溢价。它发起了包括病毒式营销和社会化媒体在内的一系列营销推广活动，如艾伦·德杰尼勒斯和奥普拉·温弗里的脱口秀中突出的电视报道，与Safeway和沃尔玛等零售商在产品开发和店内促销方面的合作，以及与环保组织Sierra Club合作的代言和公益营销项目（2009年向该俱乐部捐款64.5万美元）。[48]

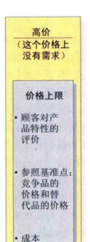


图 14.4
价格制定的3C模型：Customers、Competitors 和 Costs

企业应该如何估计竞争者的反应呢？一是企业假定对手会采取面对价格制定或价格改变时的标准回应方式；另一种方式是企业认为对手将价格差异或价格变化视为一种全新的挑战，并同时采取使自身利益最大化的行动。这时企业需要调查对手当前的财务状况、最近的销售量、顾客忠诚度和公司目标等。如果对手的目标是扩大市场份额，那么它就可能实行价格差异或价格变化战略。[49] 如果对手的目标是实现利润最大化，则它就可能增加广告预算或提高产品质量。

这个问题很复杂，因为竞争对手对低价或降价有很多不同的理解：公司在抢占市场份额；公司业绩不佳从而试图降价以刺激销售；或公司希望整个行业都降低价格来刺激总需求。

第五步：选择定价方法

给定顾客的需求水平、成本函数和竞争者的价格后，企业就可以开始制定价格了。图 14.4 总结出了价格制定时需要重点考虑的三个问题：成本是价格的下限；竞争品的价格和替代品的价格为定价提供了参照的基准点；顾客对产品特性的评价是价格的上限。

企业应选择一个将这三个考虑因素中的一种或多种包含在内的定价方法。我们来看看以下六种定价方法：成本加成定价法、目标收益定价法、感知价值定价法、价值定价法、随行就市定价法和拍卖定价法。

成本加成定价法 成本加成定价法是最基本的定价方法，就是在产品成本上进行**加成**（mark up）来定价。建筑公司的竞标价格是根据总工程成本加上正常利润报出的，律师和会计常根据他们的时间和成本加上正常利润来定价。

假设一个烤炉制造商有以下成本和销售预期：

单位可变成本	10 美元
固定成本	300000 美元
预期销售量	50000 台

该制造商产品的单位成本为：

$$\text{单位成本} = \text{可变成本} + \frac{\text{固定成本}}{\text{销售量}} = 10 + \frac{300000}{500000} = 16\ (\text{美元})$$

现假设制造商希望获得 20% 的利润，则该制造商的加成价格应为：

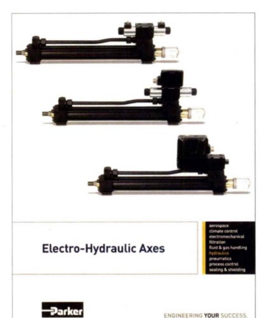
$$\text{加成价格} = \frac{\text{单位成本}}{1 - \text{期望利润率}} = \frac{16}{1 - 0.2} = 20\ (\text{美元})$$

该制造商会向分销商收取每台烤炉 20 美元的价格，并从中获得 4 美元的利润。如果分销商又希望从售价中得到 50% 的利润，则他们会将烤炉的价格提高 100%，增至 40 美元。季节性商品（补偿滞销风险）、特殊商品、难以移动的商品、存储和管理成本很高的商品、需求缺乏弹性的商品（如处方药）的成本加成一般较高。

使用成本加成能做出合理的判断吗？一般来说不能。任何忽视当前需求、感知价值和市场竞争的定价方法都不可能制定出最优价格。只有当加成价格能带来预期销量时，成本加成定价法才能发挥作用。请看派克汉尼汾的例子。

派克汉尼汾

派克汉尼汾（Parker Hannifin）是一家为航天、运输和制造行业生产 80 万种零部件的制造商。当唐纳德·沃什科维茨（Donald Washkewicz）成为该公司的首席执行官时，公司定价方法只有一



通过高度重视顾客感知价值和竞争压力，派克汉尼汾能够简化其上万种产品的定价方式。

种：计算产品的生产和运输成本，然后在这之上加上一个统一的比例（通常是35%）。虽然这个方法以前很管用，但沃什科维茨却促使公司像零售商一样思考问题——收取顾客愿意支付的价格。这个做法最开始遭到公司一些部门的抵制（共有115个不同部门），于是沃什科维茨征集了在反对者看来新定价方法会失败的50个最常见原因，并宣称他只会接受不在该清单上的理由。通过这个新的定价方法，派克汉尼汾的产品根据竞争程度分为了四类。其中大约1/3的产品被认为在该领域具有独特价值，竞争程度很低，可以制定高价。现在每一个部门都有一个定价方面的专家来协助定价。生产工业接头的部门重新审核了2000种产品，得到的结论是有28%的产品定价过低，提价幅度可达3%—60%。[50]

尽管如此，加成定价法仍然很常见。首先，销售者计算成本比估计需求要容易得多，通过将价格和成本联系在一起，销售者可以简化定价。第二，当行业内所有的企业都采用这个方法定价时，价格会趋向相似，价格竞争也会较少。第三，许多人认为成本定价法对买方和卖方都更加公平，当买方的需求增加时，卖方不会趁此哄抬价格，同时卖方也可以得到正常的投资回报。

目标收益定价法 在**目标收益定价法**（target-return pricing）中，企业将制定能实现其目标投资回报率的价格。公共事业需要获得正常的投资回报，就采用了这种方法。

假设一个烤炉制造商投资了100万美元并希望制定一个价格能使投资回报率达到20%，即20万美元的投资回报。那么目标收益价格可以通过以下公式得到：

$$\text{目标收益价格} = \text{单位成本} + \frac{\text{期望回报率} \times \text{投入的资金}}{\text{销售量}}$$

$$= 16 + \frac{0.2 \times 1000000}{50000} = 20\ (\text{美元})$$

如果该制造商的成本和估计销量都是准确的，则它就能实现20%的投资回报率。但是如果销量达不到5万台会怎样呢？制造商可以绘制一个盈亏平衡图，看看其他销量水平的情况（参见图14.5）。不管销量如何，固定成本都是30万美元。可变成本没有在图上表

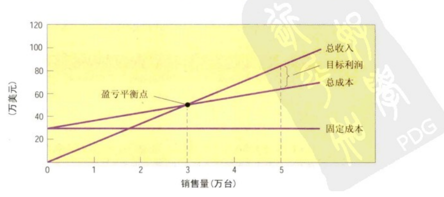


图14.5
确定目标收益价格和盈亏平衡销量的盈亏平衡图

示出来，它会随销量的增加而增加。总成本等于固定成本和可变成本之和。总收入经过原点，然后随销量增加而提高。

总收入曲线和总成本曲线交于3万台这一点上，这就是盈亏平衡的销量。我们可以通过下面的式子计算：

$$盈亏平衡销量 = \frac{固定成本}{价格 - 单位可变成本} = \frac{300000}{20 - 10} = 30000（台）$$

制造商当然希望在20美元的价格上能卖出5万台，这样它原先100万美元的投资就能获得20万美元的回报，但是，目标收益定价法忽略了这取决于价格弹性和竞争者的价格。制造商需要考虑不同的价格并估计它们对销量和利润的可能影响。

制造商也应寻找降低固定成本或可变成本的方法，因为较低的成本会降低其盈亏平衡的销量。得益于基础成本战略，宏碁通过收取最低价格来占有上网本的市场份额。它只通过零售商和其他销售点进行销售，所有的生产和组装实行外包，从而将管理费降到销售额的8%。而戴尔的这一比例为14%，惠普则为15%。[51]

感知价值定价法 越来越多的公司开始以顾客的**感知价值**（perceived value）作为定价基础。感知价值由几个因素构成，如购买者对产品的印象、交付渠道、质量保修、客户支持，以及一些软属性（供应商的声誉、可信度和受尊重程度）。公司必须实现其所承诺的价值，而顾客也必须感知这一价值。企业可以采用其他营销组合的因素，如广告、销售队伍和互联网等来传达和强化购买者心中的感知价值。[52]

卡特彼勒就是利用感知价值来制定建筑设备的价格的。尽管其对手的拖拉机售价为9万美元，它却可以将其拖拉机的价格定为10万美元。如果顾客问卡特彼勒的经销商为什么他需要为卡特彼勒的拖拉机多支付1万美元时，经销商可以回答说：

90000 美元	卡特彼勒拖拉机与竞争者的拖拉机相同的价格
7000 美元	卡特彼勒拖拉机的卓越耐用性的溢价
6000 美元	卡特彼勒卓越可信度的溢价
5000 美元	卡特彼勒卓越服务的溢价
+ 2000 美元	卡特彼勒更长的零件质量保修期的溢价
110000 美元	体现卡特彼勒卓越价值的正常价格
– 10000 美元	折扣
100000 美元	最终价格

卡特彼勒的经销商可以很清楚地说明，虽然顾客需要支付1万美元的溢价，但是却得到了2万美元的额外价值。顾客会选择购买卡特彼勒的拖拉机，因为他相信卡特彼勒拖拉机总的使用成本较低。

确保顾客正确评估产品或服务的价值是至关重要的。下面来看看PACCAR的经验。

PACCAR

PACCAR是Kenworth卡车和Peterbilt卡车的制造商，它通过对用户体验持续不断的关注实现了总价值最大化，因此它可以提出10%的产品溢价要求。Contract Freighters卡车货运公司是PACCAR 20年来的忠实客户，刚刚又下了700辆卡车的新订单。尽管它们价格较高，但它们具有较高的感知价值——更高的可靠性、更高的转卖价值，甚至更豪华的内部装饰都可能会吸引更好的司机。PACCAR不为商品化的浪潮所动，根据每一个顾客的具体规格定制卡车。该公司加强了技术投资，并且能够在几小时而非几天更非几周内完成新部件样品。这就使得它可以更频繁地更新。在燃料密集型的商用重型卡车行业中，PACCAR是第一家大量生产混合动力卡车的企业（并且以溢价销售）。



因为对质量的高要求和不断的创新，PACCAR 能够对其卡车收取溢价。

2008 年，该公司总收入为 150 亿美元，获利 10 亿美元，实现了连续 70 年的盈利。这主要得益于欧洲销售的新纪录，及零部件市场高达 23 亿美元的销售额。[53]

然而当公司宣称它的产品提供更高的总价值时，并不是所有的顾客都会积极回应，总有一部分购买者只关注价格的高低。但是通常总有一个关心质量的细分市场。在印度的孟买等城市，雨伞是三个月阴雨绵延的季风雨季中不可或缺的物品。印度的雨伞生产商 Stag 发现自己处在与价格低廉的中国竞争者的艰苦价格战中。在意识到过多地牺牲了商品品质时，Stag 的管理者决定提升质量，增加新的颜色、设计和特点，如内置高功率手电筒和事先录好的音乐。尽管价格较高，改进后的 Stag 雨伞的销售额明显增长。[54]

感知价值定价法的关键在于提供比竞争对手更高的产品价值并向购买者展示这一点。因此公司需要充分了解顾客的决策制定过程。例如，固特异发现很难对价格较高的新型轮胎收取溢价，尽管其创新特色延长了轮胎胎面寿命。由于购买者没有参考价格来比较轮胎，他们往往倾向于价格最低的产品。固特异的解决方案是以预期的耐磨损英里数，而不是产品技术特点来定价，这样就使得产品比较更为简单。[55]

公司可以尝试以下几种方式来确定其产品的价值：公司内部的管理者判断、同类产品的价值、焦点小组座谈、调查、试验、历史数据分析和联合分析。[56] 表 14.4 包括六种以价值为基础的定价需要考虑的因素。

价值定价法 近年来，一些公司采用了**价值定价法**（value pricing）：它们通过低价提供高质量的产品或服务赢得忠实顾客。价值定价法不是简单地制定低价，它要求企业重新安排经营活动，降低成本却不牺牲质量，吸引大量的注重产品价值的顾客。

价值定价法的最佳实践者有宜家、Target 和美国西南航空。在 20 世纪 90 年代初期，宝洁全线下调超市类消费品售价，如帮宝适、Luvs 尿片、汰渍液体洗涤剂和 Folgers 咖啡等，以实施价值定价战略。为此，宝洁公司重新设计了其产品开发、制造、分销、定价、营销和销售的方式，以便能够在供应链的每一点上提供更好的价值。[57] 在 2005 年以 570 亿美元的价格（是其销售额的 5 倍）收购吉列后，宝洁旗下又增添了一个一直采用价值定价法的品牌。

表 14.4 实行以价值为基础定价需要考虑的问题框架

1. 该细分市场的营销战略是什么？（供应商想要达成什么目标？供货商希望出现怎样的局面？）
2. 什么样的边际价值对目标顾客是透明易懂的？（“透明”意味着目标顾客很容易了解供应商如何计算其产品和次佳替代品之间的边际价值，并且顾客可以用自己的数据加以验证。）
3. 次佳替代品的价格是多少？
4. 供应商的市场供应物成本是多少？
5. 初期和终期分别使用哪种定价策略？（“定价策略”是供应商对其产品定价的更改（如进行折扣），以激励顾客采取有利于供应商的行动。）
6. 顾客对于“公平”价格的期望是多少？

资料来源：James C.Anderson, Marc Wouters, and Wouter Van Rossum, “Why the Highest Price Isn't the Best Price,” *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp.69—76. ©2006 by Massachusetts Institute of Technology. 版权所有。经 Tribune Media Services 发行。

吉列

2006年，吉列（Gillette）推出了堪称“全球最好”的锋隐（Fusion）动力剃须刀和手动剃须刀。锋隐系列装有6片刀片——正面的5片用于普通剃须，后面的1片用于细部修容。吉列在设计新产品和开拓新市场时，进行了大量的消费者调研，并进行积极宣传。引进前一款产品锋速3（Mach3）系列后，吉列投入超过12亿美元用于产品研发。大约9000人试用新品后，2/3的人与老的锋速3系列相比，更加喜欢新的锋隐剃须刀。为了支持这个新产品的推广，宝洁在美国本土市场投入了2亿美元，而向全球市场投入的资金超过10亿美元。回报呢？吉列在剃须刀和刀片市场获得了极高的领导地位，大约占据了全球70%的市场份额，同时也获得了可观的收益。与超级感应（Sensor Excel）刀片5片装5.29美元的价格相比，新的锋隐动力刀片售价为4片装14美元。所有这些给吉列的母公司宝洁带来了重要而持续的盈利能力。[58]

价值定价法还可以改变公司制定价格的习惯。一家销售和维护各种规格的电话线切换器的公司发现，产品故障率和维修成本与用户对切换器的切换次数成正比，而非已安装切换器的货币价值。然而，同一个切换器在不同用户那里，切换的次数可能有所不同。因此，该公司不再以总安装费用收费，而是以需要维护的切换的总数量为基础收费。[59]

价值定价法的一种重要的形式就是**天天低价**（everyday low pricing，简称EDLP）。[60] 采用这种定价方法的零售商往往制定一个固定的低价，但很少进行价格促销或产品特卖。这些固定的价格减少了各周之间价格的不确定性，也减少了以促销为导向采用高—低定价法的竞争者。而采用**高—低定价法**（high-low pricing）的零售商，把日常价格定得较高，但却经常以低于天天低价的价格进行促销。这两种定价策略都会影响消费者的价格判断。随着时间推移，消费者可能会认为天天低价的价格高于高—低定价的价格，即使它们实际的平均价格相同。[61]

近年来，高—低定价法在很多领域都被天天低价取代，如丰田Scion的经销商和Nordstrom等高级百货公司。但是天天低价运用得最好的是沃尔玛，它用实践检验了这一方法。除了每月的一些特惠商品外，沃尔玛还承诺对一些大品牌实行天天低价。

天天低价法向顾客提供了时间和金钱效益。丰田认为Y一代的目标顾客不愿意花费过长时间讨价还价。不过这些买家会在网上收集大量信息，因此丰田减少了审批协商价格的经理人数和销售广告的投放，将销售Scion系列汽车的时间从行业平均水平的4.5小时降低到45分钟。[62] 一些经销商甚至将它们的整个营销战略建立在极端的天天低价基础上。


尽管不是每件商品的标价都低于1美元，Family Dollar成为了美国近年来最热门的零售商之一。



一元店

曾经不合潮流的“一元店”（dollar store），如Dollar General、Family Dollar、Big Lots和Dollar Tree，如今日益普及，这部分得益于经济危机加剧。2008年，这四大龙头企业的2万家分店总销售额达到260亿美元，毛利率为35%—40%。这些折扣商店巨头并不是严格意义上的“一元店”——它们出售的许多商品标价都超过1美元，虽然其中大多数在10美元以下。然而，它们成功地发现了一种简单的方法同Target甚至沃尔玛争夺顾客：在昂贵地段建立小型的、交通便利并且泊车方便的商店；通过限制库存（基本上只保留三种存货：低成本的过量存货、零星存货和一次性全部买断的存货）来保持低开销；并且节约装修开支，获取免费的口碑宣传。因为大多数顾客当场现金付款，所以一元店可以省去大量处理信用卡交易、煞费苦心的网络营销及在线电子商务的成本。[63]

零售商采用天天低价的重要原因在于经常进行促销成本很高，且损害了消费者对货架上产品价格可信度的信心。消费者也没有时间和耐心去关注超市特惠或优惠券。然而，不可否认促销能够刺激和吸引购物者。因此，天天低价也不一定会成功。当超市面临着日趋激烈的同行竞争和替代渠道的竞争时，许多超市发现吸引顾客的关键在于将高—低定价和天天低价相结合，同时增加广告和促销宣传。

随行就市定价法 在**随行就市定价法**（going-rate pricing）中，企业以竞争者的价格为基础进行定价，在一些钢铁、造纸、化肥等由少数企业垄断的行业，所有的企业一般都收取相同的价格。小企业"跟随领导者"，它们会根据市场领先者的价格变化调整自己的价格，而不是根据自身的需求或成本变化。一些企业会提供一定的优惠或折扣，但是会保持一个固定的价格差。因此较小的汽油零售商每加仑汽油的价格会比主要的石油公司的稍低几美分，但这一差价不会上浮或下调。

随行就市定价法十分普遍。当难以估计成本或竞争者的反应不明确时，企业会认为维持市价是个好方法，因为它是行业集体智慧的体现。

拍卖定价法 通过网络交易可以出售从生猪到二手汽车的各种商品，而企业也通过网络处理掉过多的存货和二手产品，于是拍卖定价法变得越来越流行。以下是三种主要的拍卖定价形式和各自的定价过程：

- **英式拍卖（递增出价）**。有一个卖家和多个买家。比如在eBay、亚马逊等网站上，卖家放一件商品，买家出价投标直至达到最高价格。报价最高者便可买到该商品。当看到eBay和其他票务代理商、黄牛和中介通过收取市场所能承受的交易费而获得巨大利益后，Ticketmaster公司彻底改变了其售票方式，以在数十亿美元规模的票务转售市场上大展拳脚。该公司的售票拍卖在克里斯蒂娜·阿奎莱拉（Christina Aguilera）、麦当娜等流行艺人举办的大型音乐巡演场次中覆盖到了30%。Ticketmaster还允许一些顾客在网上转售他们的门票。[64]
- **荷兰式拍卖（递减出价）**。有一个卖家和多个买家，或一个买家和多个卖家。在前一种情况下，拍卖者报出一个很高的价格，然后逐渐降低报价直至有人接盘。在后一种情况下，买家先说出他想购买的商品，潜在的卖家通过提供最低价格以获得此笔交易。被Ariba软件收购的FreeMarkets.com曾经在2003年通过拍卖为皇家邮政集团（Royal Mail Group，英国的公共邮政服务公司）节省了大约250万英镑（合400万美元）。在这次拍卖会上，有25家航空公司为了皇家邮政的国际货运业务而相互竞争。[65]
- **密封拍卖**。每一个供应商只能报出一个价格，而且不能知道其他人的报价。美国政府经常用这种方法进行采购。供应商不能报出低于其成本的价格，但也不能报出太高以免丢掉生意。二者互相权衡所产生的结果便可作为投标者的期望利润。[66]

为了给自己的药物研发人员采购设备，辉瑞制药采用了逆向拍卖——请供应商在线提交各自愿意支付的最低价格。当企业通过在线拍卖获得的成本节约造成现在的供应商利润率降低时，供应商可能会认为企业在运用投机取巧的方法获得价格优惠。[67] 在线拍卖以大量的竞投者、更高的经济收益和更灵活的定价行为而使整体满意度提高、预期未来收益增加、投机行为减少。

第六步：制定最终价格

以上定价方法缩小了企业最终售价的取值范围。在确定产品的最终价格时，企业必须考虑一些其他因素，包括其他营销活动、公司定价政策、收益—风险分担定价以及定价对其他各方的影响。

其他营销活动的影响 最终价格的确定必须考虑该品牌相对于竞争者的质量和广告支出。在一项经典的研究中，保罗·法里斯（Paul Farris）和戴维·赖伯斯坦（David Reibstein）研究了227个消费者业务的相对价格、相对质量、相对广告支出之间的关系，并得出

了以下结论：[68]

- 具有相对平均质量但广告预算较高的品牌能获得溢价。消费者愿意为知名产品支付更高的价格。
- 具有最高质量和最高广告预算的品牌能制定最高售价。相反，质量最低、广告预算最少的产品售价最低。
- 对市场领先者来说，高价和高广告支出之间的正相关关系在产品生命周期的后几个阶段最明显。

这些发现说明，营销过程中价格并不一定像质量和其他利益那样重要。

公司定价政策 最终价格必须和公司的竞价政策一致。同时，在某些情况下，企业也可以实施定价惩罚。[69]

航空公司对更改折扣机票预订的顾客收取150美元。银行对一个月内经常取款或提前取出定期存款的人收取相应的费用。牙医、宾馆、租车公司和其他服务性公司，在顾客失约时会向顾客收取放空费。尽管这是理所当然的，但是企业还是要慎重使用此政策，以免造成客户流失（见“营销洞见：隐性涨价”）。

许多公司设立了单独的定价部门负责制定定价政策并设定或审批价格，其目的是保证销售人员制定的价格对顾客合理，同时又能为公司带来利润。

收益—风险分担定价 顾客可能因为风险过高而拒绝接受销售者的建议。当产品并没有实现所承诺的全部价值时，销售者可以选择为顾客承担部分或全部风险。近期的风险分担应用包括计算机硬件的大笔采购和大工会的医保计划。

领先的医疗用品公司百特（Baxter Healthcare）成功地和医疗护理服务提供商Columbia/HCA签订了一个有关信息管理系统的合约，保证Columbia/HCA在8年内能够节省数百万美元的开销。当越来越多的公司向客户承诺使用它们的设备能节省开支时，公司必须保证能实现承诺；但是当客户获得了超过预期的收益时，公司也应该能够分一杯羹。

营销洞见　隐性涨价

由于消费者十分抵制涨价，企业开始思考如何在不涨价的情况下增加收入。答案是通过对以往免费的功能收取费用。虽然有些顾客讨厌“斤斤计较”（nickel-and-dime）的定价策略，但是这些小额费用却可以为公司带来巨大的收入。

这些数字可能十分惊人。电信业一直在积极增加收费，在设备安装、服务更改、服务终止、号码查询、监管评估、携号转网和电缆连接设备等方面收取了消费者数十亿美元。而消费者进行网上支付账单、退票或者使用自动取款机的费用给银行带来数十亿美元的年收入。

2009年，信用卡公司某些最为公众诟病的做法，包括急剧的利率变动和还款拖欠罚金，面临一系列改革。它们的回应则是用新方法来提高收入，如为浮动利率卡设置利率底线、下调逾期还款罚金适用的账户余额下限的同时提高该罚金的数额，以及向不常用的信用卡收取闲置费。

费用的膨胀会带来一些后果。当标价保持不变时，它们可能会引起对通货膨胀的低估。这也使得消费者更难将其与竞争对手的产品相比较。虽然有许多消费者组织在迫使公司减少一些费用，但是它们并不是都能得到州政府和当地政府的支持，因为政府也在通过一些额外的费用、罚款等来增加自身的收入。

企业将收取额外费用视为既不会导致顾客流失，又能收回成本的唯一合理可行的方法。许多人认为那些花费了更多成本的附加服务收取费用是应当的，这比对所有顾客，不管他们是否享受了该服务都收取同样的金额更加合理。将收费按照相关的具体服务项目进行拆解，可以将基本的使用费用保持在一个较低的水平。有些公司也通过收费回避那些不能给公司带来利润的顾客，或者迫使他们改变其购买行为。

最终，额外费用的可行性是由市场和消费者决定的。消费者要么愿意打开钱包支付费用，要么离开。

资料来源：Alexis Leondis and Jeff Plungis, “The Latest Credit Card Tricks,” *Bloomberg BusinessWeek*, December 28, 2009 & January 4, 2010, p.95; Brian Burnsed, “A New Front in the Credit Card Wars,” *BusinessWeek*, November 9, 2009, p.60; Kathy Chu, “Credit Card Fees Can Suck You In,” *USA Today*, December 15, 2006; Michael Arndt, “Fees! Fees! Fees!” *BusinessWeek*, September 29, 2003, pp.99—104; “The Price Is Wrong,” *Economist*, May 25, 2002, pp.59—60。

价格对其他各方的影响　分销商和经销商对企业制定的价格有什么反应？[70] 如果它们得不到足够的利润，它们会选择不把产品推向市场。销售人员是否愿意以这个价格出售商品？竞争者会做出什么反应？当供应商看到公司的价格时是否会提高它们的价格？政府是否会干预，阻止公司制定这个价格？

美国的立法机构规定，销售商必须单独制定价格，不能与其竞争者商议，操纵价格是违法的。许多联邦和州的法规都保护消费者免受欺骗性定价带来的损失。如果公司制定明显过高的“一般”价格，然后以接近以往平均价格的水平进行“促销优惠”，将会被视为是违法的。

调整价格

公司一般不会只设定一个单一的价格，而是会制定一个考虑了区域需求、成本差异、细分市场要求、购买时间、订单量、交货频率、担保、服务合同和其他因素在内的定价系统。由于存在折扣、折价、促销等活动，公司几乎不可能从销售的每一件单位商品中获得等量的利润。下面我们讨论几种价格调整策略：地理定价、折扣和补贴、促销定价和差别定价。

地理定价：现金、抵消贸易、易货贸易

运用地理定价法，公司需要确定如何针对不同国家和地区的顾客来定价。公司应该对较远的顾客制定较高的售价以补偿较高的运费，或是以更低的售价来争取更多的生意？公司应该如何处理汇率问题和不同货币的走势？

另一个问题就是如何支付。当顾客缺少足够的硬通货支付货款时，这个问题就显得尤为重要。许多购买者希望以其他商品来冲抵货款，即**抵消贸易**（countertrade）。美国企业如果想得到生意的话，就经常需要进行抵消贸易。抵消贸易占世界贸易总额的15%—20%，而且还有几种不同的形式：[71]

- **易货贸易**（barter）。买卖双方直接交换商品，不涉及现金和第三方的参与。
- **补偿贸易**（compensation deal）。卖方收取一定比例的现金货款，余下的比例则用商品抵偿。一家英国的飞机制造商出售飞机给巴西时就收取了70%的现金和30%的咖啡。
- **回购协议**（buyback arrangement）。卖方将机器、设备或技术卖给另一个国家，并同意对方使用该机器、设备或技术所生产的产品支付部分款项。一家美国化工公司为一家印度公司建造了一间工厂，并同意对方先支付部分现金，其余款项用该厂生产的化学品来偿还。
- **对销**（offset）。卖方收到全额现金，但是同意在规定时间内将其中的一个相当比例在该国花费。例如，百事可乐公司将其可乐原浆卖到俄罗斯，收取了卢布，而且同意以一定的价格购买俄罗斯的伏特加并在美国销售。

折扣和折让

大多数公司都会调整它们的标价，为预付货款、团购和反季节销售提供折扣和折让（参见表14.5）。[72] 公司必须非常小心，以免使利润低于计划水平。[73]

折扣定价已经成为众多企业提供产品和服务时的常用手段。推销员为了达成交易尤其喜欢提供折扣。但是人们很快就会怀疑公司的标价本身就包含“让利优惠空间”，折扣就变成正常现象。这时折扣产品或服务的感知价值也就降低了。

一些产量过剩的公司经常会提供折扣，甚至以很大的折扣提供给零售商作为其自有品牌。但是由于自有品牌定价较低，因而会侵蚀制造商的品牌价值。制造商应该充分考虑向零售商提供折扣的影响，因为提供折扣追求了短期销量目标，却有可能损害公司的长期利润。

具有更高收入和产品参与度的顾客愿意为优质的产品特色、客户服务、质量、便利和

表 14.5 价格折扣和折让

折扣 (discount)	是对提前购买的顾客的一种价格优惠。典型的支付条件会要求"2/10，net 30"。意思是账款须在 30 天内付清，如果顾客在 10 天内付款的话可以得到 2% 的折扣。
数量折扣 (quantity discount)	是针对大批量购买顾客的一种价格优惠。典型的例子是"少于 100 件则每件 10 美元，100 件及以上则每件 9 美元"。数量折扣必须公平地提供给所有顾客，而且不能超过销售者的成本节省。它可以针对每一笔订单，也可以针对一段时间内的所有订单。
职能折扣 (functional discount)	也称为行业折扣（trade discount），是制造商向在产品销售过程中发挥某些职能（如出售、仓储、记账等）的行业渠道成员所提供的折扣。制造商必须对每个渠道内成员提供相同的职能折扣。
季节折扣 (seasonal discount)	是对购买过季商品顾客的一种优惠政策。宾馆、汽车旅馆和航空公司在淡季时都提供季节折扣。
折让 (allowance)	为了吸引经销商参与到某些项目中而提供的额外折让。以旧换新折让（trade-in allowance）是用旧商品换新商品时的折让。促销折让（promotional allowance）是为了奖励经销商参与广告和促销活动的折让。

品牌支付更高的价格。所以有实力的著名品牌不需要通过价格折扣来应对价格战。同时，如果公司可以通过折扣得到相应的回报，例如客户同意签订更长期的合同、同意在线订购而为公司节省开支，或者进行大宗买卖，折扣将是一种很有用的工具。

销售经理需要监测获得折扣的顾客比例、平均价格和那些过分依赖折扣的推销人员。更高层的管理人员应当进行**净价格分析**（net price analysis），来计算出产品或服务的真实价格。真实价格不仅受到折扣的影响，许多其他支出也会降低实际价格（见下面的"促销定价"小节）：假设公司的标价为 3000 美元，平均折扣为 300 美元，公司的促销费用平均为 450 美元（标价 3000 美元的 15%），合作广告费用的 150 美元给了零售商以支持其产品销售。该公司产品的净价格为 2100 美元，而不是 3000 美元。

促销定价

公司可以运用多种定价方法以刺激消费者进行早期购买：

- **亏本出售定价法。**超市和百货商场通常会降低知名品牌的价格，以增加店面客流量。如果额外的销售收入能补偿特价商品的低利润率，那么这样做是有好处的。被亏本出售的产品制造商通常反对这样做，因为这会损害它们的品牌形象，而且会引起以标价出售的零售商的不满。为了阻止中间商这样做，制造商们会为要求维持零售价格不变的法律游说，但这样的法律已经被废除了。
- **特殊事件定价法。**在某些特定的时节，销售者都可能会制定特殊的价格以吸引更多顾客，例如每年 8 月都会有"开学特卖"。
- **特殊顾客定价法。**销售者专门向某些特定的顾客提供特殊的价格。体育用品公司 Road Runner Sports 对其"奔跑美国俱乐部"（Run America Club）的成员提供"专享"的网购优惠，其折扣幅度比一般消费者多出一倍。[74]
- **现金回扣。**汽车公司和其他消费品公司通常会提供现金回扣，促使顾客在特定的时间内购买商家的商品。折扣有助于在不降低标价的情况下清理存货。
- **低息贷款。**公司可以不用降价，而是向顾客提供低息贷款。汽车生产商用无息贷款来吸引更多的顾客。

- **较长付款期限。** 销售者，尤其是抵押贷款银行和汽车公司，通过延长贷款期限来降低每月还款额。顾客通常不太关心贷款成本（利率），而更关心的是每月需要承担的还款额。
- **担保和服务合同。** 公司可以提供更长的免费或低价保修服务以及服务期合同，以此来增加销量。
- **心理折扣。** 这种策略是故意给产品定一个高价，然后大幅度降价出售。例如“原价 359 美元，现价 299 美元”。从正常价格开始打折是合法的促销定价行为。美国联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）和商务改善协会（Better Business Bureau）将打击不合法的折价策略。

促销定价通常是“零和博弈”。如果这种方法有效，则竞争者争相效仿而失效。如果无效，它就浪费了本可以投入到其他营销活动的资金，如提高产品质量或通过广告强化产品形象等。

差别定价

公司经常会调整它们的基础价格，以适应顾客、产品、地区等方面的差异。Lands' End 服饰生产了许多不同款式、重量和质量的男士衬衫。在 2010 年 1 月，一件白色钉扣式男式衬衫可能只需要 14.99 美元，也可能需要 79.5 美元。[75]

当公司以两个或两个以上的价格出售同一服务或产品，而不同价格的同一产品或服务彼此之间的成本差异小于价格差异时，就存在**价格歧视**（price discrimination）。在一级价格歧视下，销售者根据每个顾客的需求强度单独制定价格。

在二级价格歧视下，销售者对购买数量大的顾客收取较低的价格。然而在手机服务等一些特定服务中，分级定价导致消费者为了更高级的服务支付更多费用。例如随着 iPhone 的出现，3% 的用户占用了 AT&T40% 的网络流量，最终带来成本高昂的网络升级。[76]

在三级价格歧视下，销售者对不同层次的顾客收取不同的价格，如下所示：

- **顾客细分市场定价。** 不同的顾客群对同样的产品或服务支付不同的价格。例如，博物馆对学生和老人收取的门票价格较低。
- **产品样式定价。** 不同规格的产品售价不同，但是与其成本变化不成比例。依云（Evian）48 盎司的瓶装矿泉水售价为 2 美元；而 1.7 盎司同样的水，作为保湿喷雾则要价 6 美元。
- **形象定价。** 根据产品形象的差异，一些公司为同样的产品设定两个不同的价格水平。香水制造商可以将香水装在一个瓶子里，给它一个名称和形象，然后以每盎司 10 美元的价格出售。它也可以将同样的香水装入另一个瓶子中，给它以另一个名称和形象，然后以每盎司 30 美元的价格出售。
- **渠道定价。** 可口可乐公司根据消费者购买渠道（高级餐厅、快餐店、自动售货机等）的不同而收取不同的价格。
- **位置定价。** 即使成本相同，同样的产品在不同的位置也可能不同。电影院根据观众对座位位置的偏好制定不同的座位价格。
- **时间定价。** 价格会因季节、日期或小时的不同而变化。公用事业部门根据一天中的不同时段及工作日和休息日的不同对商业用户收取不同的水、电、气价格。餐厅向早到的顾客收取较低的价格，一些宾馆在周末收费较低。

航运业和酒店业使用收益管理系统进行**收益定价**（yield pricing）。它们为数量有限的早期购买者提供折扣，而后期购买则价格较高，临近截止时点的空位价格最高。[77] 在同一次航班上，根据座位的等级、时间（早上或晚上）、日期（工作日或周末）、季节、乘客的雇主、过去的业务往来记录，以及身份（年轻人、军人、老人）等的不同而收取不同的费用。

这就是为什么从纽约到迈阿密的航班中，你花了 200 美元却和支付了 1290 美元的人坐在一起。美国大陆航空公司（Continental Airlines）每天有 2000 架次航班，每次航班中有 10—20 个不等的价格。大陆航空可以提前 330 天预订机票，而且不同的日期价格不同。无



即使是搭乘同一架飞机，这些出现在机场大厅的乘客支付了不同价格的可能性非常高。

论何时，市场中都有700多万种价格。在一个跟踪价格差异和竞争价格的系统中，航空公司每天总共改变75000次价格。设计这个系统的目的是惩罚那些做事拖拖拉拉的人，并向他们收取可能的最高价格。

向不同顾客收取不同的价格，并经常调整价格这一现象变得越来越常见。[78] 许多公司都开始用软件包来实时监控顾客对不同价格变化的反应。然而，不断的价格变化对我们所关注的顾客关系可能是棘手的问题。研究表明，当买卖双方之间不存在纽带关系的情形时，持续的价格变化可能是非常有效的。要让差别定价法发挥作用，一种办法就是为顾客提供正好能满足他们需要的产品和服务，使他们很难进行价格比较。

然而，大多数公司都偏向于将价格差异视为一种对好的行为的奖励，而不是惩罚。例如，货运公司APL对那些能准确估计所需装货空间且较早预订的顾客收取较低的费用作为奖励。顾客也慢慢学会如何避免多付价款。他们改变了以往的购买行为，认识到价格经常会随渠道、产品、顾客和时间而变化，并逐步适应动态定价的新现状。

大多数消费者可能并不知道他们成为价格歧视对象的可能性有多高。例如，Victoria's Secret 等产品目录零售商会定期寄出商品相同而售价不同的产品目录。住在富人区的顾客可能只会看到高价产品。办公用品超市史泰博也会发出售价不同的办公用品目录。

我们知道有一些价格歧视（对同一个贸易集团的不同人收取不同的价格）是违法的。但是，如果厂商可以证明当向不同的零售商出售不同数量或质量的同种产品时成本不同，那么这就是合法的。不过掠夺性定价法——以低于成本的价格出售从而破坏竞争——是不合法的。[79]

要使差别定价法发挥作用，还需要具备以下条件：第一，市场必须是可分割的，每个细分市场具有不同的弹性需求；第二，低价市场的人不能够将产品运到高价市场出售；第三，在高价细分市场，竞争者的价格不能低于公司价格；第四，市场细分的成本必须低于从价格歧视中得到的收益；第五，这个做法不会引起顾客的不满和厌恶；第六，价格歧视的形式必须合法。[80]

发起和应对价格变化

企业经常需要降价或提价。

发动降价

在一些情况下，企业必须降价。一种情况就是**工厂产能过剩**：企业需要更多的生意，但是却无法通过加大营销力度、改进产品或其他方法得到。有时企业降价是受**以更低的成本来抢占市场**的愿望驱动；或者一开始成本就低于竞争对手，或者是希望通过降价获得市场份额并降低成本。

但是，为了留住顾客或打败竞争者的降价行为经常会使顾客要求进一步的价格优惠，并使得推销人员接受这一要求。[81] 降价策略还可能产生其他困境：

- **低质量困境。**顾客会认为产品的质量低。
- **脆弱的市场份额困境。**低价策略能够赢得市场份额却得不到顾客忠诚。这些顾客今后可能会转向价格更低的企业。
- **浅口袋困境。**价格高的竞争者和低价者相比，它们更具有持久力，因为它们有更多的现金储备。
- **价格战困境。**竞争者制定更低的价格，从而引发价格战。[82]

顾客经常会对价格变化的动机产生疑问。[83] 他们会猜测这个产品将被新产品所取代；

或是该产品有缺陷，销量不好；要么是公司陷入了财务困境；更有甚者认为价格会进一步下调；或者产品的质量降低了。企业必须仔细分析这些问题。

发动提价

一次成功的提价能带来巨大的利润。比如，如果公司的销售利润率是3%，在销量不变的情况下，提价1%将使利润增加33%，这可以从表14.6中看出。我们假设售价为10美元的产品卖出了100件，成本为970美元，那么其利润为30美元，销售利润率是3%。如果销量不变的话，提价10美分后（即提价1%），利润增长了33%。

引起产品提价的主要原因是*成本膨胀*（cost inflation）。如果成本的提高和生产率的提高不匹配，就会压低产品利润率，从而引发新一轮的提价。考虑到未来的通货膨胀和政府对价格的控制，企业提价的幅度一般会超过成本增长的幅度，这种做法称为*预期定价*（anticipatory pricing）。

涨价的另一个原因是*需求过度*（overdemand）。当企业的供应无法满足所有的顾客时，它就会提高售价、限量供应或二者兼用。提价可以表现为以下几种形式，不同的方法对顾客的影响不同。

- **延迟报价。**企业在产品完成或出售前并不制定最终的价格。这种定价方法常用于提前期较长的行业，如工业建筑和重型机械等。
- **自动调整条款。**企业要求顾客支付当天的价格和交货前由于通货膨胀带来的全部或部分费用。自动调整条款以某些特定的价格指数为基础，并被广泛运用于大型的工业项目，如飞机制造和桥梁建设。
- **分开计价。**企业维持原价不变，但对原来的产品的一个或几个部分的服务另外收费，如送货和安装。汽车公司有时将高端音响娱乐系统和全球定位系统作为汽车的附属品而另外收费。
- **减少折扣。**企业要求销售人员不要提供正常的现金折扣和数量折扣。

虽然有时涨价也会向顾客传达正面的信息，例如产品畅销、价值很高，但通常消费者都不喜欢涨价。涨价时，企业应该避免给人留下敲竹杠的形象。[84] 可口可乐将自动售卖机中的产品随气温的升高而涨价，亚马逊根据购买时段的不同而变化价格，这些都成为了头版新闻。公司提供的产品或服务越相似，消费者就越容易认为涨价是不合理的。因此，通过产品定制、差异化和宣传等手段明示差异就变得至关重要了。[85]

一般来说，相比于突然的、大幅度的涨价，消费者比较偏好小幅度的有规律的提价。他们的记忆很长久，他们会抛弃他们认为有敲竹杠嫌疑的企业。如果价格提高但没有相应的品牌价值投资，则难以应付低价竞争者的竞争。消费者可能会愿意买低价产品，因为他们无法确定购买的高价品牌是否值得。

有一些方法可以避免在涨价时引起所谓的“价签休克”（sticker shock）和消费者的反感。一种方法是要让涨价显得合情合理，例如提前通知顾客，以便他们可以继续购买或到其他地方购买，对大幅度提价必须给出合理的解释。另一种很好的方法是先小幅度不明显地提价，如减少折扣、提高最小订购量、减产利润率低的产品等。在签订长期合同或协议

表14.6 提价前后的利润

	提价前	提价后
价格	10美元	10.10美元（提价1%）
销量	100件	100件
收入	1000美元	1010美元
成本	–970美元	–970美元
利润	30美元	40美元（利润增长33.33%）

时，应该包含以国内价格指数为基础的自动调整条款。[86]

考虑到消费者对涨价的强烈抵制，营销人员研究出一些避免名义涨价但实际上变相涨价的替代方法。下面列出的是一些常用方法：

- 减少产品的量而不是涨价。例如，好时食品的糖果标价不变却减少了重量，而雀巢则加价不加量。
- 使用更便宜的材料或原材料。许多糖果公司用合成的巧克力以应付可可粉价格的上涨。
- 减少或消除产品的一些特色。Sears 百货去掉了许多家电产品的功能，从而与折扣商店里的商品竞争。
- 取消或减少产品服务，如安装或免费送货等。
- 采用更便宜的包装材料，或提供更大尺寸的包装（以增加顾客起步购买量）。
- 减少产品的规格或品种。
- 创立新的经济型品牌。食品店 Jewel 引进了 170 多个无牌产品，以低于全国性品牌 10%—30% 的价格出售。

应对竞争者的价格变化

当竞争者降价时，企业应该如何应付？一般来说，应该因地制宜。企业应当考虑到产品在生命周期中所处的阶段、它在产品组合中的重要性、竞争者的意图和能力、市场的价格和质量敏感度、成本随着产品变化，以及企业的其他投资机会。

在产品高度同质的市场，企业应该设法强化它的附加产品。如果不能找到方法，企业可能就需要降价了。当提价对整个行业不利时，在同质产品市场上即使一家企业提高了价格，其他企业也不一定会跟随。这时，首先提价的企业需要把价格降至原来的水平。

在异质产品市场上，企业就具有更多的自主权了。它需要考虑以下问题：（1）竞争者为什么要改变价格？是为了抢占市场、充分利用过剩的生产能力来应对成本变化，还是引起行业范围内的价格变化？（2）竞争对手的价格变化是暂时的还是长久的？（3）如果企业维持现状，那它的市场份额和利润会发生什么变化？其他企业会做出反应吗？（4）竞争对手和其他企业会对各种可能的反应再采取何种应对措施？

市场领先者经常会面临小企业大幅度降价以争夺市场份额的情况。富士利用价格打击柯达，舒适（Schick）剃须刀利用价格挑战吉列，而 AMD 则利用价格直击英特尔。知名品牌还面临着自有品牌的低价竞争。应对低成本竞争者的三种常见策略如下：（1）进一步对产品或服务进行差异化；（2）实施低成本经营；（3）再造一个低成本的竞争项目。[87] 正确的战略取决于公司创造更多需求或削减成本的能力。

当挑战来临时，详细地分析各种备选方案可能并不可行。企业需要在数小时或数天内做出决策，尤其是在那些价格多变、反应迅速的行业，如肉类加工业、木料业或石油工业等。这时最佳的应对之策就是预计竞争者可能的价格变化，并制定应对措施。

本章小结

1. 尽管在现代营销中，非价格因素越来越多，但价格仍然是营销组合中最重要的部分。价格是在营销组合中唯一能带来收益的因素，而其他因素则会耗费成本。然而，在不断变化的经济和技术环境中，定价决策变得越来越具有挑战性。
2. 在制定定价政策时，企业要遵循六个步骤：选择定价目标，估计需求曲线和在每个价格上最可能的销量，估计在不同的产出水平、不同的累积生产经验水平、不同的营销产品所带来的成本的变化，估计竞争者的成本、价格和供应物，选择一种定价方法，制定最终价格。
3. 公司一般不会只设定单一的价格，还会制定一个考虑了区域需求、成本差异、细分市场要求、购买时间、订单量、

交货频率、担保、服务合同和其他因素在内的定价系统。有以下几种价格调整策略：（1）地理定价；（2）折扣和折让；（3）促销定价；（4）差别定价。

4. 企业经常需要调整价格。降价有可能是由于过剩的生产能力、减少的市场份额、通过低价占领市场的愿望或经济衰退导致的。提价则可能是由成本膨胀或需求过度引起的。企业提价时必须仔细处理顾客的反应。

5. 企业必须预测竞争者的价格变化并及时作出反应，可以通过保持或改变价格和质量等方法应对。

6. 当面临竞争者的价格变化时，企业应明确竞争者的意图和新价格可能的持续时间。应对策略通常取决于产品是同质还是异质。被低价竞争者攻击的市场领先者可以通过更好的差异化战略、推出自己的低价品牌或进行彻底的自我再造等方法来应对。

营销应用

营销辩论　正确的价格是公平的价格吗？

价格的制定通常是为了满足需求，或者反映顾客愿意为一种产品或服务支付的溢价。但是，一些批评者却对一瓶水2美元、一双跑鞋150美元、一张音乐会门票500美元的价格现象感到十分厌恶。

辩论双方

正方：价格应该反映消费者愿意支付的价值。

反方：价格主要反映生产产品或服务时所消耗的成本。

营销讨论　定价方法

思考本章所阐述的各种定价方法：成本加成定价法、目标收益定价法、感知价值定价法、价值定价法、随行就市定价法和拍卖定价法。作为一个消费者，你个人最喜欢哪种方法？为什么？如果平均价格相同，你更喜欢以下哪种方法：是企业制定一个价格并且固定不变，还是平常大多数时候价格较高，但在某些时段给予较低的折扣或特价？

卓越营销　eBay



1995年，伊朗裔法籍移民皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）创立了一个拍卖网站，在这里人人都有平等的渠道通向全球市场。当一位收藏者花14.83美元买下第一件物品——一支坏掉的激光笔时，奥米迪亚简直不敢相信。* 很快这个网站就成长为更大型的拍卖网站，消费者可以在这里拍卖棒球卡和芭比娃娃等收藏品。很快，小商家们发现通过eBay可以使他们很便捷地接触到消费者和其他企业。大公司则将它视为销售大量滞销存货的好机会。今天，人们可以在这个全世界最大的网上市场中购买和销售任何产品和服务。只要不违反法律和eBay的规则及政策，销售者们可以将任何物品标价出售，从电脑、家电到汽车、房地产都可能。

通过帮助买家得到最佳价格，并让他们决定他们愿意支付的价格，eBay的成功引起了一场定价革命。顾客能够操控并得到最优可能价格，而网站的效率和广泛的影响范围又让卖家获得了很高的利润。近年来，买卖双方都将eBay用作了解市场价值的非正式指南。甚至当那些即将推出新的产品设计的公司想知道从复印机到DVD播放器等任意商品的现行价格时，它们也会查看eBay。

eBay向那些不想等待拍卖并且愿意支付卖家开出价格的买家提供了固定价格的“立即购买”选项。卖家如果接受固定价格的交易形式，也有一个“最佳报价”选项来允许卖家还价、接受或拒绝一个报价。

eBay在全球范围内的影响显而易见。2009年，eBay商品的年销售总额达到600亿美元，也就是说，几乎是平均每秒售出2000美元。网站拥有4.05亿注册用户，9000万活跃用户，每月有8100万名不同的访客。超过100万会员通过该网站谋生。但是，eBay自身并不购买任何存货和商品。它从拍卖交易中收取费用：每一件商品以拍卖价格或固定价格为基础的成交费再加上一个商品登录费。例如，如果一件商品以60美元的价格出售，卖家支付前25美元的8.75%（2.19美元），加上余下35美元的3.5%（1.23美元）。最终该商品的成交费为3.42美元。这一定价策略是为了吸引那些高交易量的卖家并阻止那些只卖少量价格低廉商品的人。eBay在世界范围内的业务已延伸到其他各类产品，从船只、汽车、

* 有人误以为奥米迪亚创立eBay的初衷是为了帮女友买到PEZ糖果的自动售货机。不过这段轶闻纯属虚构，是一位员工为了引起公众对eBay最初的关注而“创作”的。——原注

旅行和票务到保健、美容、家居和园艺，如今收藏品的交易额只占 eBay 销售额的一小部分。

eBay 的商业模式将素不相识的人连接在一起。这是第一个在线社交网络，比 Twitter 和 Facebook 早问世好几年，顾客的信任是 eBay 取得成功的关键。起初有人质疑消费者是否愿意购买来自陌生人的产品，奥米迪亚则相信人性本善。eBay 公司的始创团队做了两件事：（1）他们努力地将其网页建成一个社区；（2）开发相应的工具帮助增强陌生人之间的信任。通过每次交易后的反馈，eBay 追踪并展示买卖双方的信誉度。2007 年，eBay 通过增加四种卖家评价类别来扩大其反馈服务：商品与描述相符、沟通情况、发货时间、送货费。这些评价是匿名的，但是其他买家可见。评价排名最高的卖家出现在搜索结果顶部。

通过"顾客之声"（Voice of the Customer）方案，数百万充满激情的顾客在 eBay 做出重要决策时可以发表自己的意见。每隔几个月 eBay 就会邀请十几名买家和卖家，询问他们关于网站的使用情况和 eBay 需要改善的地方。eBay 每周至少召开两次长达一个小时的电话会议，对网站的新特色或政策进行民意调查。其结果是用户（eBay 的顾客）感觉像主人，他们有动力帮助公司开辟新的领域。

通过增加服务、伙伴关系和投资，eBay 继续扩大建立社区和将世界各地的人联系在一起的能力。在 eBay 注册会员表示 PayPal 是人们首选的付款方式后，eBay 在 2002 年收购了在线支付服务提供商 PayPal。这笔收购降低了货币和语言障碍，使得商家可以轻松地将商品销往世界各地。2005 年，eBay 又收购了互联网语音和视频通讯服务商 Skype，这使得买卖双方可以进行免费的语音或视频交流，也为 eBay 带来了额外收入。然而，2009 年，eBay 出售了 Skype 大多数的股份以便于更专注电子商务和支付业务，这一政策促使该公司收购了 Shopping.com、StubHub、Bill Me Later 等网站。如今 eBay 在全球涉足了 39 种业务。

尽管 eBay 是互联网泡沫时期的宠儿并且从那时起已经取得巨大的成功，但它并非没有遇到挑战——诸如全球经济衰退、与谷歌的竞争加剧，以及进行全球扩张过程中遇到的困难（如进入中国市场）。eBay 前任首席执行官梅格·惠特曼（Meg Whitman）在领导公司 10 年后于 2008 年退休，其继任者为约翰·多纳休（John Donahue）。在他新的领导政策下，公司继续将重点放在其成立之初的一个信念上：通过对技术的强烈专注和投资帮助人们进行联系。近期的工作包括采用手机应用程序与 iPhone 整合，以及成为更加环保的企业。这些努力帮助 eBay 排在《新闻周刊》评选的"美国最环保企业"（Greenest Companies in America）榜单前列，并且连续多年被《财富》杂志评为全美百强最佳雇主（100 Best Companies to Work For）。

问题

1. 作为在线拍卖市场，eBay 为什么能取得成功而众多其他网站却遭遇失利？
2. 试评价 eBay 的收费结构。这是最佳模式吗？还有可改善之处吗？请说明你的理由和建议。
3. eBay 下一步应该做什么？在同时需要买卖双方的情况下，eBay 应该如何继续发展？这种发展从何而来？

资料来源：Douglas MacMillan, "Can eBay Get Its Tech Savvy Back?" *BusinessWeek*, June 22, 2009, pp.48—49; Cattherine Holahan, "eBay's New Tough Love CEO," *BusinessWeek*, February 4, 2008, pp.58—59; Adam Lashinsky, "Building eBay 2.0," *Fortune*, October 16, 2006, pp.161—164; Matthew Creamer, "A Million Marketers," *Advertising Age*, June 26, 2006, pp.1, 71; Clive Thompson, "eBay Heads East," *Fast Company*（July-August 2006）: 87—89; Glen L.Urban, "The Emerging Era of Customer Advocacy," *MIT Sloan Management Review*（Winter 2004）: 77—82; www.ebay.com。

卓越营销 美国西南航空



美国西南航空公司（Southwest Airlines）于 1971 年进入航空业，当时它的资金很少，但是却有鲜明的个性。该公司用"有爱的航空公司"（the LUV airline）的自我定位进行营销，将鲜红色的心形图案作为其第一个商标，并用搞怪的营销奇招来创造口碑和生意。穿着橘红色热裤的乘务员会提供"爱的食品"（Love Bites，花生）和"爱的魔药"（Love Potions，饮料）。

随着西南航空的发展，公司的广告重点展示了其低票价、航班频繁、准时到达、一流安全记录以及行李免费运送的特点。在所有的营销传播中，西南航空都使用幽默来自我调侃，并传递其亲切、友好的品牌个性。在一则电视广告中，一个装花生的小袋子上面写着："西南航空的机餐块头不大，一如我们的票价。"（This is what our meals look like at Southwest Airlines .... It's also what our fares look like.）它正在进行的"想离开吗？"（Wanna Get Away?）广告展示的一些尴尬的情形让消费者忍俊不禁。而它的广告词"叮铃！现在您可以在全国随意走动了。"（Ding! You are now free to move around the country.）是对其机上广播的戏仿。这种轻松的态度还反映在令人莞尔的客舱广播、会在飞机起飞之前献歌一曲的机组人员和被打扮得个性十足的客机上。西南航空有三架客机的机身被

喷绘为飞行的虎鲸形象；“孤星一号”（Lone Star One）的机身被喷成了得克萨斯州的州旗；而“灌篮一号”（Slam Dunk One）则是为了宣传西南航空与NBA的合作。

西南航空公司的商业模式建立在精简运营的基础上，这种模式的结果是票价较低和消费者感到满意。该公司采取了多项措施来节约资金，并通过低票价来将省下的钱回馈给客户。它每天有3100次短途的“点对点”飞行，每架飞机比其他航空公司运送更多的乘客。每架飞机每天平均进行6.25次飞行，即大约每天12小时的飞行时间。西南航空可以完成这样的成绩，是因为它避免了传统的“轴辐式”系统，并且停航服务非常快速。成立初期，飞机在机场的停航时间不超过10分钟，现在其平均停航时间也只有20—30分钟。这在航空业中仍是最好的，相当于行业平均停航时间的一半。这要归功于西南航空公司独特的登机过程。与传统的座位分配不同，乘客登机的时候会被分为三个组（A、B、C）并得到一个数字，这个数字告诉他们在登机口排队的顺序。A组最先登机。乘客登机后可以随便坐在自己喜欢的任何位置。

西南航空通过进入其他航空公司定价过高且服务不周的市场而求得发展。公司认为，当进入一个新的市场后，它可以使票价下降1/3到1/2。它还通过降价让以前那些买不起机票的人能够能买得起，以此来扩大它原有的市场。西南航空现在为35个州的68座城市提供服务。这些城市往往是具有较小机场的二线城市，这可以降低登机费和减少拥塞，此外另一个因素是为了减少停航时间和降低票价。

西南航空的另一个独特的成本节约策略是所有航线都使用波音737飞机。这能够简化飞行员、乘务员和机械师的培训过程，并且管理部门能更方便地替换飞机、重新安排机组人员，以及快速调任机械师。

飞机燃油是航空公司最大的支出。根据行业组织——美国航空运输协会（Air Transport Association）的数据，飞机燃油现在已经占到了票价的40%，而8年前这一数字为15%。西南航空的最大成本节约技术和竞争优势在于，它具有一项燃油价格套期保值计划，会提前购买数年后的燃油看涨期权。许多长期合同使它能够以51美元一桶的价格购买燃油。尤其是在20世纪初的石油危机，当油价涨到100美元一桶时，这节约了大量的成本。分析人士估计，燃油套期保值为西南航空节省了至少20亿美元。

由于轻飞机使用的燃油较少，西南航空通过许多方法来减轻飞机的重量，例如每晚用高压水枪清洗引擎上的污垢。它的洗手间携带更少的水，并且将座位用更轻的型号取代。进行这些改变后，西南航空每年消耗大约15亿加仑的飞机燃油。该公司估计，这些变化仅仅三个月就为公司节约了160万美元的燃油成本。

西南航空具有一些领先的服务和项目，例如即日货运服务、老年人折扣、“开心票价”（Fun Fares）和“无票登机”（Ticketless Travel）。它是第一个拥有网站的航空公司，最先在网上提供优惠机票的实时更新，并率先发布博客。尽管低票价和不提供不必要服务听上去不那么高端，但西南航空仍然赢得了乘客的心。它一直名列于航空公司乘客服务榜的首位，并且拥有最低的乘客投诉比例。

1997年以来，西南航空公司一直被《财富》杂志评为美国最受尊敬的航空公司，2007年又被评为第五大最受尊敬的企业和五大最佳工作场所之一。其财务业绩也很耀眼：公司已连续37年盈利。它是2001年9月11日以来唯一一个每季度都有盈利的公司，同时也是经济发展缓慢和恐怖主义威胁所造成的旅行低迷时期中，为数不多的未裁员公司。

虽然热裤已经消失，“爱”（LUVing）的精神仍然留在西南航空的心中。该公司在纽约证交所股票代码是“LUV”，公司随处也能见到红色的心形图案。这些符号体现了西南航空员工的精神：“关心自己，关心别人，关心西南航空的顾客。”公司人事主管谢里·费尔普斯（Sherry Phelps）说：“我们的票价能够被超越，我们的飞机和航线可以复制，但是我们会为我们的客户服务感到自豪。”这就是为什么西南航空寻找并雇用能迸发激情的员工。事实上，具有幽默感是该公司雇用员工的一个选择标准。正如一位员工说道：“我们可以训练你做任何工作，但我们无法给你正确的精神。”而这种感觉是相互的。在2004年西南航空关闭3个城市的订票中心时，公司没有解雇任何一个员工，反而支付他们额外的安置和通勤费用。

问题

1. 西南航空建立了低价模式并且已经用财务业绩证明其成果。为什么其他航空公司不能复制西南航空的模式？
2. 西南航空面临哪些风险？作为一家低成本航空公司，在遭遇艰难的经济时期冲击时，它能否继续蓬勃发展？

资料来源：Barney Gimbel，“Southwest's New Flight Plan，” *Fortune*，May 16，2005，pp.93—98；Melanie Trottman，“Destination：Philadelphia，” *Wall Street Journal*，May 4，2004；Andy Serwer，“Southwest Airlines：The Hottest Thing in the Sky，” *Fortune*，March 8，2004；Colleen Barrett，“Fasten Your Seat Belts，” *Adweek*，January 26，2004，p.17；Jeff Bailey，“Southwest Airlines Gains Advantage by Hedging on Long-Term Oil Contracts.” *New York Times*，November 28，2007；Michelle Maynard，“To Save Fuel，Airlines Find No Speck Too Small，” *New York Times*，June 11，2008；Daniel B.Honigan，“Fred Taylor Leads Southwest Airlines' Customers to New Heights of Customer Satisfaction，” *Marketing News*，May 1，2008，pp.24—26；Mathew Malone，“In for a Landing，” *Condé Nast Portfolio*，August 2008，pp.91—93；www.southwest.com。

PART 6 Delivering Value

第六部分 交付价值

第15章
设计与管理整合营销渠道

Chapter 15 Designing and Managing Integrated Marketing Channels

本章我们将讨论以下问题：

- 营销渠道系统和价值网络分别是什么？
- 营销渠道起到什么作用？
- 应该如何设计渠道？
- 管理渠道时公司面临哪些决策？
- 公司应如何整合渠道并管理渠道冲突？
- 关于电子商务和移动商务有哪些关键议题？

通过对DVD出租引入新颖的定价和分销规划，Netflix的创始人里德·黑斯廷斯取得了巨大的成功。



成功的价值创造需要成功的价值交付。全方位营销者们越来越多地从价值网络的角度来审视商业。他们不只关注他们的直接供应商、分销商和顾客，而且考察将原材料、部件和产成品连接起来的整个供应链，并分析产品或服务是如何最终到达消费者手中的。公司正在向上关注其供应商的上一级供应商和向下关注分销商的下一级的顾客。它们关注消费者的细分市场并考虑以更新颖、更广泛的方式去销售、分销它们的产品并提供服务。

Netflix 的创始人里德·黑斯廷斯（Reed Hastings）坚信：DVD 将是家庭视频媒体的未来，于是 1997 年他开创了一种全新的 DVD 租赁分销模式，这种模式与先前的市场领先者 Blockbuster 所采用的实体店模式完全不同。Netflix 独具特色的服务为它带来了强大的客户忠诚和正面口碑：其中包括价格公道的订阅费（低至每月 9 美元）、无滞纳金、通常情况下第二天即可邮件送达、提供包含超过 100000 部电影的目录、一个包含超过 12000 集电影和电视的视频库（而且视频库中的内容还在不断增加）。它的服务还包括向消费者提供可以轻松搜索到冷门电影和最新电影的专用软件。为了改善搜索品质，Netflix 举办了一场 100 万美元的搜索推荐软件设计大赛，吸引了上千人参加。获胜的队伍由七位背景不同、各有专长的选手组成，他们提供的解决方案可以使 Netflix 提供的搜索推荐的有效性大幅提高，达到以前的两倍。Redbox 公司在麦当劳店内和其他地方设立了上千个 DVD 租赁的便利亭，这带来了新的竞争。为了应对竞争，Netflix 把更多的精力放在扩充视频容量和完善及时送达机制上。尽管它的订阅者数量已经达到 1100 万，这一数字仍在不断上升。Netflix 的成功也吸引了好莱坞的注意。对于影片粉丝来说，Netflix 的网上顾客社区可是个好地方，在这里他们可以阅读和发表影片评论，并收到回应。[1]

今天的公司必须建立和管理一个不断进化和日益复杂的渠道系统和价值网络。在本章中，我们将讨论整合营销渠道和发展价值网络的过程中企业将面临的战略和战术议题。在第 16 章，我们将从零售商、批发商和实体流通中间商的角度，考察营销渠道议题。

营销渠道和价值网络

大多数生产者并不是将其产品直接出售给最终顾客，在生产者和最终顾客之间有一系列的营销中间机构执行着不同的功能。这些中介机构组成了营销渠道（也称贸易渠道或分销渠道）。一般来说，**营销渠道**（marketing channels）是促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。它们是产品或服务在生产环节之后所经历的一系列途径，终点是被最终使用者购买并消费。[2]

有的中间机构（如批发商和零售商）买进产品、取得产品所有权，然后再出售，它们被称为**买卖中间商**（merchants）。其他一些中间机构（如经纪人、制造商代理人和销售代理人）则寻找顾客，有时也代表生产厂商同顾客谈判，但是不取得产品所有权，它们被称为**代理商**（agents）。还有一些中间机构（如运输公司、独立仓库、银行和广告代理商）则支持分销活动，但它们既不取得产品所有权，也不参与买卖谈判，被称为**辅助机构**（facilitators）。

所有类型的渠道对于一家公司取得成功至关重要，并且会对其他所有营销决策产生影响。营销者们应该从生产—分销—销售—服务的全流程角度出发，对于不同类型的营销渠道进行评价。我们将在接下来的部分思考这些问题。

渠道的重要性

营销渠道系统（marketing channel system）是公司分销渠道中的一个特别组成部分，关于营销渠道系统的决策是管理者面临的最重要的问题之一。在美国，分销商们赚取了最终售价 30%—50% 的毛利。对比一下，广告费用只占到最终售价的 5%—7%。[3] 营销渠道实际

上代表了一种机会成本。其主要作用之一是将潜在的顾客转换成带来利润的顾客。营销渠道不仅仅要服务于市场，更要**创造**市场。[4]

渠道选择会影响其他所有的营销决策。公司的定价取决于它是使用在线折扣店还是高档精品店。公司的销售力量和广告决策也取决于分销商需要公司提供多少培训和激励。此外，渠道决策包括对其他公司所做的相对长期的承诺以及一系列的政策和程序。当一个汽车制造商授权独立的经销商销售其汽车的时候，制造商不能第二天就买回其经销权而代之以自己的经销点。但同时，渠道选择本身取决于公司基于市场细分、目标市场和定位考虑而制定的营销战略。全方位营销者们确保这些所有不同领域的营销决策综合起来可以创造出最大的价值。

在管理中间商的时候，公司必须决定将多少精力分别用于推进战略和拉动战略。**推进战略**（push strategy）利用制造商销售队伍、促销资金或其他手段推动中间商购进、促销并将产品销售给最终使用者。推进战略适用的情况包括：产品在品类中具有低品牌忠诚度；消费者在商店现场选择品牌；消费者出于冲动购买产品；产品的优点是众所周知的。**拉动战略**（pull strategy）中，制造商利用广告、促销和其他传播方式来吸引消费者向中间商购买产品，以激励中间商订货。拉动战略适用的情况包括：品牌忠诚度高且品牌在品类中活跃程度高；人们能够认知不同品牌间的差异；人们在去商店之前就选好购买哪个品牌。

顶级营销公司，如可口可乐、英特尔和耐克，能够娴熟地同时使用推进战略和拉动战略。如果辅以经过精心设计和正确实施的、用于刺激消费者需求的拉动战略，推动战略会更为有效。不过，没有足够的消费者感兴趣，要获得渠道的接受和支持会十分困难；反之亦然。

混合渠道和多渠道营销

现今成功的公司往往采用**混合渠道**（hybrid channels）或**多渠道营销**（multichannel marketing），尽力在任何市场领域增加渠道数量。单个公司采用两种或更多营销渠道接近客户群体即为混合渠道或多渠道营销。惠普使用销售人员向大客户销售，使用电话销售向中等客户销售，使用直邮的方式向小客户销售，也使用零售商向小客户销售，同时使用互联网出售专门产品。飞利浦也是一家多渠道营销者。

飞利浦

荷兰的皇家飞利浦电子公司（Royal Philips Electronics）是欧洲最大的电子公司，也是世界最大的电子公司之一，它2009年的销售额超过了660亿美元。飞利浦的电子产品主要通过本地和国际零售商销售给全球消费者。公司的产品线覆盖了从低端到高端、从低价到高价的广阔市场，这依赖于公司建立了一整套多样化的分销系统，包括大型零售商、连锁零售商、独立零售商和小型专卖店。为了更有效地管理这些分销渠道，飞利浦为这些零售商客户量身打造了一个由分布全球的关键客户经理组成的团队，专门服务于像百思买、家乐福、Costco、Dixons和乐购这样的领先零售商。像其他现代公司一样，飞利浦也通过互联网销售产品，它有自己的在线商店，也会通过其他的在线零售商出售商品。[5]

多渠道营销中，每个渠道瞄准位于不同细分市场的顾客，或是同一个顾客的不同需求状态，并以尽可能低的价格将合适的产品在合适的地点以合适的方式销售给他们。如果没有做到这些，渠道冲突、成本过高或需求不足的问题就可能出现。床垫零售商Dial-a-Mattress成立于1976年，其30年来的成功发展得益于电话直销和后来的网上销售。但是，它在城市中心区建立50家实体店的一次大规模扩张却失败了。管理层认为黄金地段过于

昂贵而选择了次等地段，这导致顾客流量不足。最终这家公司宣布破产。[6]

另一方面，当一家主要通过邮寄目录和互联网销售的零售商重金投资建立实体店时，可能出现不同的后果。靠近实体店的顾客通过邮寄目录购买的次数减少了，但是他们的网上购买没有变化。事实证明，对于喜欢花时间浏览的顾客来说，无论是通过邮寄目录购买或光顾实体店，他们都是乐意的，因此这些渠道是可互换的。而利用互联网购买的顾客更关注交易本身和效率，因此不太会受到引入实体店的影响。由于方便和无障碍的体验，在实体店中的退换货都增加了；但是由这些要求退换货的顾客带来的额外购买弥补了收入上的损失。

那些经营混合渠道的公司必须确保这些渠道可以很好地结合在一起，并且与每一目标顾客群相匹配。顾客期待**渠道整合**，使得以下几点得以实现：

- 在线订购产品并在附近的连锁店拿货；
- 在附近的零售商店退回在线订购的产品；
- 基于全部线上和线下的购买获得折扣和促销优惠。

以下是一家公司谨慎管理多种渠道的案例。我们会在后面继续深入讨论渠道整合最优化的话题。

REI

户外产品供应商 REI（Recreational Equipment Inc.）将自己的零售商店、网站、网购终端机、邮购目录、特卖商品销售点和免费订货号码等进行了天衣无缝的整合，令行业研究者称颂。如果实体店内一种产品没货了，顾客只需在店内网购终端机上进行操作进入其网站订购就可以了。对互联网操作不熟练的顾客可以到收银台让店员来帮他们下订单。REI 不仅在互联网上开设商店，它也将网购者带到它的实体商店里。如果一个顾客浏览 REI 的网页并停下来阅读一篇“经验分享”（Learn and Share）版块的关于背包旅行的文章，网站就会突出显示徒步旅行鞋的店内促销宣传。像许多零售商一样，REI 发现通过两个渠道购物的消费者明显比通过单渠道购物的消费者花费得多，而通过三个渠道消费的消费者则花费更多。[7]



REI 的店内网购终端机让顾客可以方便订购脱销商品。

价值网络

从供应链观点来看，公司将市场视为终点，将供应链视为一个材料和部件经过生产过程到最终销售给顾客的线性流程。因此公司应该先选好目标市场，然后再从目标市场那一点开始向后设计供应链。这种策略被称为**需求链规划**（demand chain planning）。[8]

而更普遍接受的观点是把公司看作**价值网络**（value network）的中心——公司为获得原始资源、扩展和交付货物而建立的伙伴关系和联盟合作系统。价值网络包括公司的供应商和供应商的供应商以及它的下游客户和最终顾客。价值网络还包括其他有价值的关系，如大学里的研究人员和政府机构。

公司需要很好地利用这些资源来更好地为目标市场传递价值。甲骨文公司依靠其在线社区中的 520 万名开发人员和 40 万个论坛来改善其产品。[9] 苹果公司的开发者联盟（Developer Connection）有 5 万名不同层级的会员，在那里他们创造了 iPhone 的应用程序

和类似产品。[10] 开发者获得产品创造利润的 70%，苹果公司获得 30%。

需求链规划有这样几点启示。[11] 首先，当公司想要前向或后向一体化时，它可以估计向上游或下游扩展是否更有利可图。其次，公司可以了解供应链中那些会导致成本、价格或供应突然变化的干扰因素。第三，公司可以通过互联网与合作伙伴进行更快速的沟通、交易和支付，这将有助于降低成本、加速信息流动和提高准确性。例如，福特公司不但处理很多供应链，而且主办和经营着许多 B2B 网站和交换平台。

管理一个价值网络需要公司在信息技术和软件上加大投资。公司引入供应链管理（supply chain management，简称 SCM）软件，邀请软件公司，诸如 SAP 和甲骨文公司设计综合性企业资源计划（enterprise resource planning，简称 ERP）系统，管理现金流、生产、人力资源、采购和其他处于同一个完整框架中的职能模块。公司希望打破部门之间的隔阂，结束各个部门各为其利各自为政的局面，更有效地实施其核心业务。然而在大多数情况下，公司远没有达到真正的综合性 ERP 系统的水平。

营销者往往都将注意力集中在价值网络中与顾客有关的部分，采用客户关系管理（CRM）的软件和做法。而在未来，他们将更多地参与和影响公司更上游的业务活动，成为网络的管理者，而不仅仅是产品和客户的管理者。

渠道管理的作用

生产者为什么愿意把部分销售工作委托给中间机构呢？这种委托意味着放弃对于如何推销产品和销售给谁等方面的某些控制。不过，生产者可以借助中间机构获得更好的效果和更高的效率。凭借它们的各种联系、经验、专业知识以及活动规模，中间机构将产品广泛地推向目标市场，它们通常比生产企业自己做得更加出色。[12]

许多生产者缺乏进行直接营销的财力资源和专业知识。箭牌（William Wrigley Jr.）公司发现，在全美建立口香糖小零售店或者邮售都是不现实的。通过私营的分销机构所组成的庞大的分销网进行销售更容易。即使是福特公司，想凭自己的力量完成它在全球的 12000 个经销商分支机构所完成的任务，也是非常困难的。

渠道功能和流程

营销渠道执行的任务是把产品从生产者那里转移到消费者手中。它填补了产品、服务与实际需求在时间、空间和所有权方面的差距。营销渠道的成员执行了一系列重要功能（参见表 15.1）。

表 15.1 渠道成员职责

- 收集市场中的潜在和现有顾客、竞争者以及其他相关参与者的信息；
- 设计和利用具有说服力的传播方式来刺激购买；
- 在价格和其他事件上达成协议使得对所有权或财产权的转移产生影响；
- 向制造商下订单；
- 获得资金，为不同水平营销渠道的存货提供资金；
- 评估开展渠道工作涉及的风险；
- 提供连续的存货和实物产品的搬运；
- 为购买者的付款提供银行或其他金融机构服务；
- 监督组织或个人之间的实际所有权转移。

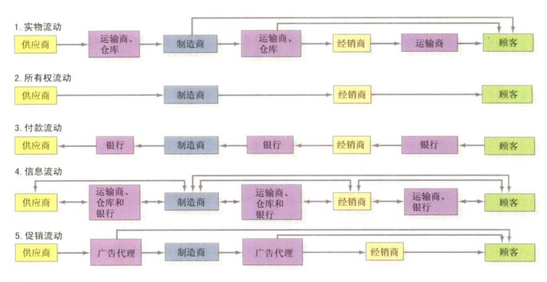


图 15.1
铲车营销渠道中的五种流动

渠道中有些功能（存储和运输、所有权和传播）构成了从公司流向顾客的*正向流动*（forward flow）；另一些功能（订货和付款）构成了从顾客到公司的*反向流动*（backward flow）；还有一些功能（信息、谈判、筹资和承担风险）是双向流动。铲车营销中发生的五个流动参见图 15.1。如果把这些流动并在一张图表中，我们将发现即便十分简单的营销渠道也会呈现出极大的复杂性。



Bowflex 健身器通过一系列营销渠道进行销售。

一个销售实体产品和服务的制造商需要三个渠道为它服务：*销售渠道*、*送货渠道*和*服务渠道*。从前，为了销售 Bowflex 健身器，Nautilus 集团历来强调以电视商业信息片和广告直销、自营和外包呼叫中心、邮件回应和互联网作为其销售渠道，以 UPS 作为送货渠道，以本地修理商作为服务渠道。如今，为了应对迅速变化的消费者购买习惯，Nautilus 也通过商业、零售和专业零售渠道销售 Bowflex。

对于营销者来说，问题不在于上述功能*是否需要执行*——它们必须执行——而在于*由谁来执行*。所有这些功能都具有三个共同点：它们使用稀缺资源；它们常常可以通过专业化而更好地发挥作用；它们在渠道成员之间可以转移。当制造商把若干功能转移到中间商那里时，生产者的费用和价格就降低了，但中间商为了补偿自己的成本，会在商品原价基础上进行加价。如果中间商比制造商更有效率，消费者承担的价格应该更低。如果消费者自己承担了某些任务，他们应该享受更低的价格。渠道的变化很大程度上是由于发现了更为有效的集中或分散经济功能的途径，以实现向目标顾客提供齐全的商品组合这一目的。

渠道层级

生产者和最终顾客是每个渠道的组成部分。我们将用中间机构的层级总数来表示渠道的长度。图 15.2（a）举例说明了几种不同长度的消费者市场营销渠道。



RedEnvelope 已经建立起了一个强大的网上礼物交易平台。

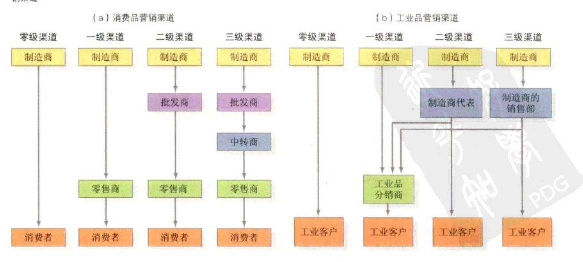
零级渠道（zero-level channel），也叫**直接营销渠道**（direct marketing channel），是由生产者直接销售给最终顾客。主要方式包括上门推销、家庭派对营销、邮购、电话营销、电视直销、互联网销售和厂商直销。雅芳的销售代表基本上都是上门推销化妆品；收藏品制造商 Franklin Mint 则是采用邮寄方式；Verizon 通讯通过电话来发展新客户或为现有客户提供加强的服务；Time Life 通过电视购物或其他方式售卖音乐和录影带；RedEnvelope 在线出售礼物；苹果在自己的商店出售计算机和其他电子消费产品。这些公司中有很多开始通过多种渠道直接向消费者销售产品，包括通过网络或目录等营销手段。

一级渠道（one-level channel）包括一个销售中间商，如零售商。**二级渠道**（two-level channel）包括两个中间商。在消费品市场，通常是一个批发商和一个零售商。**三级渠道**（three-level channel）包括三个中间商。在肉类包装行业中，批发商出售给**中转商**（jobber）——中转商实际上是小型的批发商——中转商再出售给零售商。在日本，食品分销可能包括六个层级。然而，从生产者的观点来看，渠道级数越多，获得最终用户信息和进行控制也越困难。

图 15.2（b）展示了 B2B 市场常见的营销渠道。工业品制造商可利用其销售人员直接销售产品给工业客户；或者销售给工业品分销商，再由后者销售给工业客户，或者可通过制造商代表或自己的销售分支机构直接销售给工业客户，或者通过工业品分销商间接销售给工业客户，因此，零级、一级和二级营销渠道都非常常见。

渠道一般是指产品从资源到用户的正向运动。有人也提出了所谓的*逆向流渠道*，它们在以下案例中显得重要：（1）重复使用的产品或容器（如反复灌装化学药品）；（2）可修整再销售的产品（如电路板或计算机）；（3）循环使用的产品（如纸张）；（4）作为废品处理的产品和包装。有几种中间商在各种逆向流渠道中起作用，其中包括：制造商的回收

图 15.2
消费品和工业品的营销渠道



中心、社区小组、废品收集专业人员、回收利用中心、废品回收利用经纪商、中央处理仓库。[13] 近些年来在这些领域出现了很多创造性的解决方案，比如 Greenopolis。



新的废品回收机制 Greenopolis 为消费者和企业带来现金回报并做出了环保贡献。

Greenopolis

Waste Management Corporation 在收购废品回收公司 Code Blue Recycling 后，创建了全新的 Greenopolis 公司。Greenopolis 采用了与以往完全不同的废品回收模式，允许顾客和一系列包装消费品公司加入到包装材料的回收和再利用中来。正如 Greenopolis 的口号"重新思考，循环利用，获取奖励"(Rethink. Recycle. Reward.)，Greenopolis 包括以下几个部分：（1）广泛设立在不同零售网点的街头自动回收机；（2）几座材料回收利用工厂；（3）消费者回收利用奖励菜单；（4）起重要作用的在线社区和社会化媒体网络。参与计划的包装消费品公司将 Greenopolis 的标志印在它们的产品包装上，自动回收机可以识别这些产品包装，记录并奖励回收包装的消费者，再将这些包装材料送到回收利用工厂。Greenopolis 的技术使得消费者能够准确知晓他们的回收贡献，并以此获取奖励，这种可量化的特点是 Greenopolis 的重要特色；与此同时，包装消费品公司也可以衡量它们的回收利用率。Greenopolis 在市场中已经达到相当大的规模，同时使材料回收变得简单有趣，且消费者能够从中获益。借由这种全新的废品回收利用模式，Greenopolis 致力于提高材料回收利用率，并为环境保护做出突出的贡献。[14]

服务领域的渠道

随着互联网和其他技术的进步，服务行业如银行、保险、旅游和股票买卖，都通过新的渠道进行。柯达向它的顾客提供了四种不同的渠道来冲印数码照片——位于各个分销店的迷你冲印室、家用打印机、柯达自营的 Ofoto 网站提供的网上服务，以及自助冲印机。作为拥有 8 万台冲印机的世界领导者，柯达既通过出售自助冲印机赚钱，也通过提供冲印用化学品和相纸盈利。[15]

营销渠道在"个人营销"中也在不断变化。除了现场表演和录制的娱乐节目外，演艺人员、音乐人和其他艺术家能够通过许多渠道接触到潜在的和已有的粉丝——通过他们的个人网站、社交网站（如 Facebook 和 Twitter），以及第三方网站。政治家也必须寻找渠道组合——大众传媒、集会、咖啡时间、电视广告、直邮、宣传栏、传真、电子邮件、博客、播客、网站和社交网络——来向他们的选民传递信息。

非营利服务机构也采用多种渠道，如学校开发了"教育传播系统"，医院开发了"健康传送系统"。为了接触到更大范围的人群，这些机构必须找出合适的中介和地点。



Cleveland Clinic 在不同地点，通过不同的业态提供医疗服务。

Cleveland Clinic

作为美国最大和最受尊敬的医院，Cleveland Clinic 通过多种方式和设置提供医疗服务。Cleveland Clinic 的本部是病患护理、研究和教育中心，有 50 座建筑，占地 166 英亩。它还经营着 15 家郊外的家庭初级护理中心，8 家分院使得 Cleveland Clinic 的业务扩展到俄亥俄州的东北部。在所有这些地区的社区延伸计划都提供教育和免费

体检服务。它还在佛罗里达、加拿大的多伦多提供一般医疗护理服务，并将于2012年在阿联酋的阿布扎比也普及此项服务。它为患者和医生提供了一套在线健康服务系统，并且正在寻求和谷歌以及微软合作以增强其互联网功能。[16]

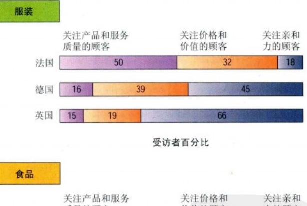
渠道设计决策

为了设计一套营销渠道系统，营销者分析顾客的需要和欲望、确立渠道目标和约束、识别和评价主要渠道方案。

分析顾客的需要和欲望

消费者会基于价格、产品品类、便利程度和他们自己的购物目标（经济的、社会的或经验的）来选择喜欢的渠道。[17]就像产品存在细分一样，营销者必须注意到不同的消费者在购买过程中有着不同的需求。

在法国、德国和英国进行的一项针对40家食品和服装零售商的研究显示，这些零售商为三类顾客服务：（1）**关注产品和服务质量的顾客**，他们最关注产品和服务的多样性和性能；（2）**关注价格和价值的顾客**，他们最关注如何精明地消费；（3）**关注亲和力的顾客**，他们寻找那些与他们本人或他们希望加入的人群相适合的店铺。像图15.3中展示的，这三个国家的顾客偏好有所不同，如法国顾客强调产品和服务质量，英国顾客看重亲和力，德国顾客在乎价格和价值。[18]



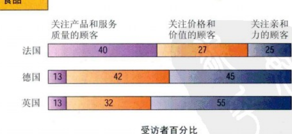


图15.3
欧洲消费者看重什么
资料来源：Peter N. Child, Suzanne Heywood, and Michael Kliger, "Do Retail Brands Travel?" *The McKinsley Quarterly*, 2002, Number 1, pp.11—13。版权所有。经McKinsey & Company许可后复制。

即使是同一位消费者，也可能在一次购买过程中选择不同的渠道完成不同的功能——在去实体店之前浏览目录，或是在网上下单之前先在汽车经销商处试车。有些消费者会奢侈一把，光顾出售豪雅（TAG Heuer）手表或卡拉威（Callaway）高尔夫球杆的高端零售店，同时精打细算，在折扣店购买自有品牌纸巾、清洁剂或维生素。[19]

渠道可提供五种服务产出：

1. **批量大小。**批量大小是营销渠道允许典型顾客一次购买的单位数量。在购买新汽车时，赫兹汽车租赁公司偏好能够大批量购买的渠道，而对于家庭来说，允许购买一辆车的渠道就够了。
2. **等候和交货时间。**等候时间是顾客等待收到货物的平均时间。顾客越来越喜欢交货更快的渠道。
3. **空间便利。**空间便利是营销渠道为顾客购买产品所提供的方便程度。例如，丰田汽车比雷克萨斯有更大的空间便利，因为有更多的丰田经销商，这可以帮助顾客在购买和维修汽车方面节省运输和寻找成本。
4. **产品多样性。**产品多样性是由渠道提供的产品组合的丰富程度。一般来说，顾客更喜欢较多品种，因为更多的选择会增加找到他们想要的产品的机会，不过更多的选择有时也会带来负面的效果。[20]
5. **服务支持。**服务支持是渠道提供的附加服务（信贷、交货、安装、维修）。服务支持越强，渠道提供的服务工作就越多。[21]

提高服务的水平意味着渠道成本的增加和对顾客索价的提高。不同的消费者有着不同的服务需求。像沃尔玛、Target 等折扣商店和将打折推行到极致的零售商如 Dollar General、Family Dollar 的成功表明，如果能够节省开支，许多消费者更愿意接受较低水平的服务。

确立渠道目标和约束

营销者应该用服务产出水平、相关的成本和支持水平来描述渠道目标。在竞争情况下，渠道成员应该对各个功能任务进行安排，使得降低费用的同时提供消费者期望达到的服务产出水平。[22] 一般来说，设计者可依据对不同服务产出水平的需求来识别细分市场，然后为不同的细分市场选择最佳渠道。

渠道目标因产品特性的不同而不同。体积庞大的产品，如建筑材料，要求采用运输距离最短、搬运次数最少的渠道布局。非标准化产品，如顾客定制的机器等，则由公司销售代表直接销售。需要安装或长期维护服务的产品，如冷热系统，通常由公司或者独家特许经销商销售并维护。单位价值高的产品，如发电机和叶轮机等，一般由公司人员销售，很少通过中间商。

营销人员必须使渠道目标适应整个大环境。当经济不景气时，生产者总是要求利用较短的渠道将其产品推入市场，并且取消一些会提高产品最终价格的非必要服务。法律规定和限制也将影响渠道设计。美国法律禁止那些可能会严重减少竞争或者造成垄断的渠道安排。

在进入新市场时，公司通常密切关注其他公司在这些市场的行为。法国的欧尚超市在考虑进入波兰市场的时候，会考察本国的竞争对手 Leclerc 和 Casino 在波兰市场的表现。[23] 苹果公司希望为消费者创造生动的零售购物体验，但是目前的渠道不能满足，因此苹果选择自己开设店铺。[24]

苹果专卖店为果粉们提供了独特的品牌体验。



苹果专卖店

在 2001 年苹果专卖店创建时，很多人质疑它们的前景，《商业周刊》发表了一篇文章——《不好意思，史蒂夫，这是苹果专卖店不会成功的原因》(*Sorry Steve, Here's Why Apple Stores Won't Work*)。而到了 2006 年，苹果在曼哈顿新建了一座壮观的透明玻璃商店并为其大肆

庆祝。到了2009年年底，苹果拥有超过275家专卖店，这些专卖店带来超过66亿美元的收入，几乎占到公司总收入的20%。据估计，苹果专卖店每年每平方英尺的营业额是4700美元——而位于第五大道的店铺竟达到了每年每平方英尺35000美元，与之相比蒂芙尼的2666美元、百思买的930美元，以及精品店Saks的362美元都相形见绌。不管怎么看，苹果专卖店都已经取得了惊人的成功。为了燃起人们对苹果品牌的热情，专卖店里放置苹果的产品，供消费者观看、触摸和使用，就好像他们已经购买了苹果产品一样。苹果专卖店的目标客户是那些对高科技感兴趣的顾客，而吸引他们的东西有很多：店内产品展示和讲座；苹果旗下全线产品、软件和配件；由苹果专业人员组成的提供技术支持的“天才吧”(Genius Bar)，这通常是免费提供的。虽然苹果专卖店令现有的苹果产品零售商惊慌失措，不过苹果公司正在努力维持和他们的关系，将开设苹果专卖店的决策部分地解释为其在线销售渠道的自然演进。

识别和评估主要渠道方案

每种渠道——从销售人员到代理商、分销商、经销商、直邮、电话销售和互联网，都有各自的优势和劣势。销售人员可以处理复杂的商品和交易，但费用高昂。使用互联网成本很低，但无法处理复杂的商品交易。分销商可以创造销售额，但公司失去了直接联系顾客的机会。制造商代表可以以较低的单顾客平均成本联系到顾客，但是针对每个顾客的销售努力比用销售人员进行销售有所减弱。

一个渠道方案由三方面要素决定：中间商的类型、所需的中间商数目、渠道成员的条款及责任。现在我们来看这些要素。

中间商的类型 考虑一家生产卫星收音机的电子产品制造商面临的渠道选择：可以将收音机作为汽车元件卖给汽车生产商、汽车经销商、汽车租赁公司；可以通过直接销售或分销商卖给卫星收音机专营商；还可以通过公司店铺、在线零售商、邮购目录售卖；也可以选择在大型商场中售卖，比如百思买。

就像Netflix一样，公司应该寻找创新性的营销渠道。Columbia House已经成功地通过电子邮件和互联网销售音乐专辑。Harry & David与Calyx & Corolla两家公司通过送货上门创立了水果与鲜花的直销模式。

有时，由于在成本方面存在困难，或是主要渠道缺乏有效性，公司会选择一个新的或非常规渠道。非常规渠道的优点是，在公司产品最初进入渠道时，遭遇竞争的程度较低。多年以来，在通过传统的珠宝商店进行销售尝试以后，美国Time公司将其价格低廉的天美时（Timex）手表通过大卖场销售，由于大卖场的迅速发展，结果大获成功。商用照明供应商Display Supply & Lighting在使用过时而不够专业的印刷目录遭受失败之后，设计了新颖有趣的网上目录，不仅降低了成本，提高了销售收入，也获得了更高的利润。[25]

中间商的数目 每个公司必须决定每个渠道层次使用多少中间商。基于中间商的数量，有三种渠道战略：专营性分销、选择性分销和密集性分销。

专营性分销（exclusive distribution）意味着严格限制中间商数目。它适用于生产商试图对中间商的服务水平和努力水平保持控制的情况，并且在专营性分销中通常包括排他性交易安排。通过专营性分销，生产商希望分销商对产品有充分了解，同时以更积极的态度进行销售。专营性分销常常要求公司与中间商之间建立紧密的伙伴关系，并被用于销售新汽车、某些常用的家用电器和女性服装品牌。

在现今日益为价格驱动的商业领域，供应商和零售商之间的专营交易正成为专业人士寻求优势的主要领域。[26] 当具有传奇色彩的意大利设计公司Gucci发现它的形象被专卖店



斯蒂尔的选择性分销战略包括8000家独立的经销商，但不包括销售多种货品的一般零售渠道。

和折扣店严重损害的时候，它决定结束与第三方供应商的合作，开始控制分销渠道并开设了自己的专卖店来挽回形象。[27]

选择性分销（selective distribution）只依赖于数量有限的愿意销售某种特定产品的中间商。对于已成立和新成立的公司来说，使用选择性分销可以不必担心分销机构过多，可以获得足够的市场覆盖率，并相比于密集性分销而言有更大的控制权和更低的成本。斯蒂尔是选择性分销的一个范例。

斯蒂尔

斯蒂尔（STIHL）生产手持户外动力设备。它的所有产品都以同一个品牌命名，同时它不为别的公司生产自有品牌。斯蒂尔以链锯最为闻名，但其业务也扩展到除草器、吹风机、绿篱机和切割锯。它特许销售给6家美国的独立分销商和6家自营的营销分销中心，由它们向全美范围内超过8000家服务零售商销售产品。同时公司也向全世界80多个国家出口美国制造的斯蒂尔产品。斯蒂尔是为数不多的几家生产户外动力设备而不通过大众分销商、目录或者网上销售的公司之一。[28]

在**密集性分销**（intensive distribution）中，制造商尽可能多地在商店中销售商品或服务。这种战略通常用在零食、软饮料、报纸、糖果和口香糖这些消费者倾向于经常购买或者购买地点多样化的产品上。便利店，诸如7-ELEVEN、OK便利店（Circle K）和ExxonMobil的加油站商店On the Run就是靠地点和时间上的便利性得以生存的。

制造商一直试图从专营性和选择性分销转向更密集的分销以增加覆盖率和销售额。这种战略或许在短期内有效，但如果操作不当，会损害长期绩效，因为其鼓励了零售商之间的激烈竞争。价格战将侵蚀利润，潜在地削弱零售商支持产品的兴趣并损害了品牌资产。一些公司不愿意产品到处卖。在Sears百货商店2005年收购Kmart连锁折扣店后，耐克从Sears收回了全部商品以确保其不在Kmart销售。[29]

渠道成员的条款和责任 渠道成员必须受到尊重并有获得盈利的机会。“贸易关系组合”中的主要因素有：价格政策、销售条件、地区权利以及每一方所应提供的具体服务。

- **价格政策**：要求制造商制定价目表和折扣与补贴明细表，使中间商确信这些是公平而充分的。
- **销售条件**：是指付款条款和制造商担保。大多数制造商对付款较早的分销商给予现金折扣。它们也可以向分销商提供有关产品质量缺陷或价格下降等方面的担保，以激励分销商更多地购买产品。
- **分销商地区权利**：确定分销商的管辖地区并规定生产商允许其他分销商进入的条件。分销商一般喜欢把自己销售地区的所有销售业绩都归功于自己，不管这些销售是不是通过他们促成的。
- **双方的服务和责任**：必须十分谨慎地确定，尤其是在采用特许经营和独家代理等渠道形式时。麦当劳向加盟的特许经销商提供店面、促销支持、记账制度、人员培训、一般行政管理与技术协助。另一方面，特许经销商必须在设施设备方面符合公司的标准，对公司新的促销方案予以配合，提供公司需要的信息并向特定的供应商购买供应品。

评估主要渠道方案

每一个渠道方案都需要对经济性、可控制性和适应性进行评估。

经济性标准 每种渠道都会产生不同水平的销量和成本。图 15.4 展示了根据每笔销售创造的附加价值和每次交易成本依次排列的六种渠道。例如，销售成本在 2000—5000 美元之间的工业品时，每笔交易的成本估测是 500 美元（现场销售）、200 美元（分销商）、50 美元（电话销售）和 10 美元（互联网销售）。咨询公司 Booz Allen Hamilton 的一项研究表明，银行在提供零售性银行服务时，每笔交易单位成本分别是 4.07 美元（柜台服务）、0.54 美元（电话银行）、0.27 美元（自助取款机）和 0.10 美元（互联网）。[30]

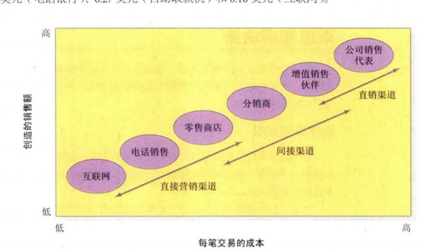


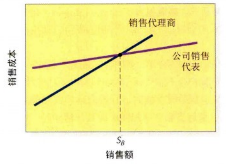
图 15.4
不同渠道比较：销售额与成本
资料来源：Oxford Associates，改自 Dr. Rowland T.Moriarty, Cubex Corp。

公司将努力整合消费者和渠道，以最低的总成本使得需求最大化。很明显，只要每笔销售创造的附加价值是足够的，卖方会用低成本渠道取代高成本渠道。考虑以下情形：

一个北卡罗来纳州的家具制造商希望向美国西海岸的零售商销售产品。这家公司需要在两个备选方案中选择：一个方案需要雇用 10 名新的销售代表在旧金山工作，他们领取基本工资加佣金。另一个方案是利用旧金山一个制造商的销售代理商，该代理商已经与众多零售商建立了广泛的联系。这家代理商拥有 30 名销售代表，各自在其销售额的基础上领取佣金。

第一步，是估计每位销售代表能够创造多少销售额。一方面，公司的销售代表完全致力于售卖本公司的产品；他们在销售本公司的产品方面受过较好的训练；他们更富有进取心，因为他们的未来与公司的成功密切相关；他们更可能获得成功，因为顾客喜欢直接与公司打交道。另一方面，销售代理商有 30 个销售代表，不只是 10 个；代理商的推销员可能和直接销售队伍同样积极，取决于佣金水平；顾客可能会更容易接受，因为代理商更具有独立性；代理商与市场有着更广泛的联系，市场知识也更丰富。营销者需要评估所有因素以形成这两种渠道的需求函数。

图 15.5
公司销售代表与销售代理商两种选择的盈亏平衡图
资料来源：Oxford Associates，改自 Dr. Rowland T.Moriarty. Cubex Com。



下一步是估计每种渠道不同的销售成本，图 15.5 表明了成本分布。利用销售代理商的固定成本比公司组建自己的销售代表处低，但是利用代理商的费用会增长很快，因为销售代理商的佣金比公司销售代表高。

最后一步是比较销售额与成本。如图 15.5 所示，在某一个销

售水平（S_B）上，两种渠道的销售成本相等。当销售量小于 S_B 时，利用销售代理商较为有利，而当销售量大于 S_B 时，公司自建销售代表处则更为适宜。据此，小公司或者大公司在某一个销售量很低的较小区域内都倾向于使用代理商就不足为奇了。

可控制性和适应性标准 使用代理商要考虑控制问题。代理商会关注那些购买最多商品的顾客，而不是那些购买本公司产品的顾客。此外，代理商的推销人员可能没有掌握公司产品的技术细节，或者不能有效地利用促销材料。

为了发展渠道，渠道成员必须在一个特定的时期中对彼此做出一定程度的承诺。但是这些承诺实际上降低了生产商应对市场变化和不确定性的能力。生产商需要寻求有高度适应性的渠道结构和政策。

渠道管理决策

公司在确定了渠道方案之后，必须对每个渠道中的每个中间商进行选择、培训、激励和评价。同时它必须随着时间调整渠道设计和安排。当公司不断发展壮大时，也要考虑将渠道扩展到国际市场。

选择渠道成员

对于顾客来说，渠道就意味着公司。不妨想象，如果麦当劳、壳牌石油和梅塞德斯—奔驰的一个或多个分支机构或经销商一直表现得邋遢、低效或令人不愉快，将会给顾客留下怎样的负面印象。

为了更好地选择中间商，生产商应该确定用以甄别优秀中间商的特征——中间商经商的年数、经营的其他产品、成长和盈利记录、资金优势、合作态度以及服务声誉。如果中间商是销售代理商，生产商还要评价其所经销的其他产品的数量和质量，及其销售队伍的规模和素质。如果中间商是要求专营性分销的百货商店，生产商就要评价商店的选址、未来成长的潜力和客户类型。

培训和激励渠道成员

公司要像对待最终顾客一样对待其中间商。公司需要明确中间商的需要，并为其设计合适的渠道产品，从而向中间商提供高价值。

公司需要详细计划并执行培训、市场研究以及其他构建能力的项目以提高中间商的绩效。公司必须不断地传达这样一个观点，即它把中间商当作合作伙伴，两者共同努力以使产品最终用户满意。微软公司要求第三方的服务工程师参与一系列的课程并参加资格证书考试。通过考试的人通常被称为微软认证专家（Microsoft Certified Professional），他们可以利用这个认证来展开业务。其他公司往往不采用考试的方法，而是使用顾客调查。

渠道权力 不同的制造商管理分销商的能力迥异。**渠道权力**（channel power）是指改变渠道成员行动的能力，从而使它们采取某些本不会采取的行动。[31] 制造商可以动用以下权力来鼓励合作：

- **强制权力**（coercive power）：制造商威胁，如果中间商不合作，就回收资源或终止关系。这种权力方式可能相当有效，但实施压力会使中间商产生不满从而导致中间商组织对抗力量。
- **奖励权力**（reward power）：当中间商执行特定活动或功能时，制造商给予其额外的利益。奖励权力通常比强制权力的效果更好，但是每当制造商想要促成某一活动时，中间商可能都会期望得到奖励。
- **法定权力**（legitimate power）：制造商依据合同规定要求中间商实施某种行为。一旦中间

商认为制造商是合法领导者，法定权力就起作用了。

- **专家权力**（expert power）：制造商拥有中间商认为有价值的知识。一旦中间商掌握了这项专门技术，该权力就被削弱了。制造商必须连续不断地开发新的专门技术，使中间商愿意继续与制造商合作。
- **借势权力**（referent power）：制造商如此受到敬重，以至于中间商以与制造商合作为荣。例如 IBM、卡特彼勒和惠普等公司都有很高的借势权力。[32]

强制权力和奖励权力客观上可以观察得到；而法定权力、专家权力和借势权力则更主观，有赖于各方的能力和意愿——是否能够认知并承认这种权力。

大多数生产商将获得中间商的合作视为一项挑战。它们通常采用各种正面激励，例如较高的毛利、特殊优惠、奖金、合作性广告补助、陈列津贴以及销售竞赛。有时它们则采用反面制裁，如威胁降低毛利、暂缓交货或终止关系。此法的不足之处是生产商采用了简单应激的思考方式。

很多情况下，零售商掌握着渠道权力。每周制造商向全美的超市提供 150—250 种新产品，但是其中 70% 的产品消费者都不买账。制造商需要了解顾客、采购委员会和店铺经理的接受标准。AC 尼尔森咨询通过采访发现，对店铺经理产生影响的因素包括（按重要程度排列）：显示顾客会接受的强烈证据、精心设计的广告和促销计划，及丰厚的财务激励。

渠道伙伴关系　较为精明的公司努力与它们的分销商结成长期的伙伴关系。[33] 制造商清楚地告知中间商自己想要从它们那里得到什么，包括市场覆盖率、存货水平、营销开发、客户要求、技术建议和服务、市场信息等，制造商也会告知完成任务的奖励计划。

为了简化供应链，降低成本，很多制造商和零售商采取了*高效消费者响应*（efficient consumer response，简称 ECR）的做法，从三个方面对关系进行管理：（1）*需求面管理*（demand side management），通过联合采取促销计划和销售活动刺激消费者需求；（2）*供应面管理*（supply side management），通过联合管理物流和其他供应链活动使供给最优化；（3）*驱动力*（enablers）与*整合力*（integrators），共同使用信息技术和流程管理工具以减少运营问题，提供更高程度的标准化等。

研究表明尽管 ECR 对制造商经济绩效和能力发展有积极的影响，但它也可能使制造商一方产生更高的不公平感，它们会感到不公平地承担了采用 ECR 的负担而且没有得到应得的回报。[34]

评价渠道成员

生产商必须定期按一定标准衡量中间商的表现，例如销售配额完成情况、平均存货水平、向顾客交货时间、对损坏和遗失商品的处理，及与公司促销和培训计划的配合情况。有的生产商可能发现自己向某个中间商支付了太多，超过了他们实际完成的工作。一家制造商因分销商仓库中的存货向其作补偿，但分销商实际上是将货物存储在由生产商付费的公共仓库中。生产商应该建立起职能折扣，据此可以根据渠道成员在每项约定服务上的表现向他们支付特定的报酬。表现不佳的渠道成员需要接受辅导、重新培训和激励，或是终止合约。

改进渠道设计和安排

没有一种渠道策略可以在产品的整个生命周期中都奏效。在进入壁垒较低的竞争市场上，最理想的渠道结构将不可避免地随着时间的推移而变化。这种变化包括增减个别渠道成员，增减某些特定的市场渠道，或者创立一个全新的方式销售其产品。

渠道演进　新公司往往只做本地业务，专注于一个细分市场，使用有限的几个中间商。这个时候渠道规划可能不是问题，如何使潜在的中间商接受公司的产品线才是关键。

公司取得成功后，可以利用不同的渠道开拓新市场。在较小的市场中，公司可能直接向零售商销售；在较大的市场中，公司可以通过分销商销售。在农村地区，公司可以和销售常规商品的商家合作；而在城市地区可以和专营某些商品的商家合作。公司既可以通过授权专营性渠道，也可以通过所有有意愿销售产品的渠道销售。公司可以在一个国家使用国际性的销售代理商，而在其他国家和当地公司合作。

早期购买者可能愿意通过高附加值的渠道来购买，但后来的购买者会愿意转向低成本的渠道购买。办公室小型复印机起初是经由制造商的直接销售人员销售，后来经由办公设备经销商，再后来通过大卖场，而现在则经由邮购公司和网络营销者销售。

总之，渠道体系的演进受制于当地的市场需求和条件、潜在的机遇与威胁、公司的资源和能力等因素。考虑一下戴尔近年来遭遇的挑战。[35]

戴　尔

戴尔革命性地开创了通过电话和互联网将个人电脑直接销售给顾客的新模式。顾客可以定制他们想要的个人电脑，同时严格的成本控制保证了每天的低价水平。听起来像个“成功公式”？那曾经是——戴尔的成功保持了将近20年。但是到了2006年，公司遭遇了巨大的问题，直接导致股价剧减。首先，重整旗鼓的竞争者如惠普迎头赶上，在生产率和价格方面缩小了与戴尔的差距。戴尔更多地关注企业市场，在消费者市场上则竞争乏力。消费者越来越倾向于到零售店购买笔记本电脑，这对戴尔来说非常不利；但更为严重的是，由于戴尔采取了超高效的供应链管理模式，为了保证成本和品质不得不压缩售后服务环节，这严重影响了消费者的购物感受。公司管理者只用呼叫中心工作人员接听每个电话的时间来衡量他们的绩效，并且希望越快越好；这导致很多顾客感到他们的问题没有得到重视，或是没有得到完善解决。对于新产品研发投入的缩减也是一个问题，这导致戴尔的新产品缺乏差异化。非常明显，戴尔进入了发展的新纪元，在未来的五年内，戴尔必须对公司的渠道战略和营销手段进行根本性的反思。

渠道改进决策

生产商必须定期地检查和改进渠道设计和安排，[36] 因为可能出现以下这些情况：分销渠道不能按计划运转；消费者购买方式发生变化；市场扩大；新的竞争者兴起；创新的分销渠道出现；产品进入生命周期的后期阶段。[37]

增加或减少个别渠道成员需要进行增量分析。日益详尽的顾客数据库和更复杂的数据分析工具可以为这些决策提供指导。[38] 一个基本的问题是：使用或放弃这家中间商对公司的利润有何影响？

也许最困难的决策是：是否要修改整个渠道战略。[39] 由于越来越多的女性开始工作，雅芳的化妆品上门推销系统必须修改。在零售银行，尽管自动取款机、网上银行和电话呼叫中心带来了种种方便，许多银行顾客还是更喜欢高人际互动的接触而不是高科技，或者至少有前者可供选择。因此银行开设越来越多的分支机构，并利用面对面接触的机会开发更多的交叉销售和销售升级的机会。

全球渠道决策

国际市场带来了前所未有的挑战，包括各地消费者购物习惯的差异，但同时这其中也蕴含着巨大的机会。[40] 在印度，由“组织化零售”——大卖场、超市和百货商店创造的销售额仅占总值3200亿美元的4%。更多的销售发生在数以百万计的杂货店中，这些店通常由一名店主和一两名伙计照看。[41] 许多国际知名零售商如德国的Aldi、英国的乐购和西班牙的Zara都试图改变自身形象迎合当地需求，进入这个潜力巨大的市场。



赛百味在全世界范围内出售特许经营权。图中是位于卡塔尔多哈市中心购物广场的加盟店。

像Curves女子健身中心和赛百味（Subway）三明治快餐店这样的连锁专营商店在海外都经历了两位数速度的增长，特别是在巴西、中欧和东欧这些新兴市场。在某些情况下，某一地区的**主加盟商**向授权方大量付费，争取成为当地或该国的“迷你授权方”，它们可以在当地向更小的加盟商出售特许经营权。与外国公司相比，它们对当地的法律、习俗和消费者需求都更加熟悉，因此它们承担起出售特许经营权、收取加盟费并管理加盟店的任务。[42]

但是零售业的全球扩张也带来很多问题，本土零售商们必须做好准备以抵御外资零售商的大举入侵。法国的家乐福是全球第二大零售商，销售的商品从食品到电视机无所不包；但是在法国本土市场它也遇到了来自竞争对手的猛烈的冲击，其中既包括销售杂货的小型超市，也有像宜家家居和Fnac图书音像这样的专营某类商品的零售商。虽然在欧洲、亚洲和拉丁美洲拥有很强的市场地位，家乐福（店名“Carrefour”在法语中的意思是“十字路口”）还是不得不在某些国家被迫停止经营，如日本、韩国、墨西哥、捷克、斯洛伐克、俄罗斯、瑞士和葡萄牙。另外一家法国大型零售商欧尚已经成功打入中国等新兴市场，不过它在美国和英国的扩张都举步维艰。[43]

进行全球渠道规划的第一步是贴近消费者。为了更好地适应欧洲消费者的品味，总部位于费城的Urban Outfitters零售在欧洲开设第一家店铺之前，特地在伦敦设立了独立的设计和销售部门。虽然这样做成本有所增加，但是这种混合了美国和欧洲特色的独特风格帮助其打响了品牌。[44]而乐购的扩张方向正好相反，是从欧洲向美国扩张。为了将自己Fresh & Easy美食迷你超市引入加利福尼亚州，乐购做了20年的研究，包括花时间和美国家庭接触，并记录下谈话的内容。乐购在进入中国市场前也采取了相同的步骤。[45]

如果一种好的零售策略为顾客提供了积极的消费体验和独特价值，那么对其进行合适的修改，也很有可能在更多的市场取得成功。Topshop就是一个这样的例子。

时尚、价值与有趣的结合为Topshop在英国内外赢得了成功。



Topshop

服装零售商Topshop由理查德·格林爵士（Sir Richard Green）于1994年创立于英国，旗下拥有310家英国本土商店和116家国际加盟店，因其新潮的设计、强烈的风格吸引了无数忠实顾客。Topshop向女性销售派对服装、饰品和日常服装，它将英国街头时尚的设计、合理的价格和有趣的服务结合在了一起。与H&M、Zara等快时尚连锁店相比，Topshop更为高端，也更与潮流接轨，它为中端市场的消费者以能够接受的价格提供了更加高端的产品。Topshop与时尚风向标凯特·莫斯（Kate Moss）、斯特拉·瓦因（Stella Vine）和西莉亚·伯特韦尔（Celia Birtwell）等人合作推出最新设计，Topshop也提供个人风格顾问服务、“Topshop to Go”服务［一种特百惠（Tupperware）式的商品推介派对，一位风格设计师会到顾客家中登门拜访，携带最多可供10人穿着的服装］，还有“Topshop Express”快递服务（快递员会骑着Vespa踏板摩托将时尚“急需品”送至顾客家中）。在纽约百老汇的占地60000平方英尺的Topshop店是Topshop全球第二大的店铺，也是其第一家开设在英国以外的旗舰店。[46]

渠道整合和渠道系统

分销渠道不是一成不变的。我们将考察最近迅速发展的垂直、水平和多渠道营销系统；并在下一部分考察这些系统的合作、冲突和竞争。

垂直营销系统

传统营销渠道（conventional marketing channel）由一个独立的生产商以及一个或多个批发商和零售商组成。每一个成员都作为一个独立的实体追求自己利润的最大化，即使那是以损害系统整体利益为代价的。没有一个渠道成员对于其他成员拥有全部或足够的控制。

垂直营销系统（vertical marketing system，简称 VMS）则相反，它是由生产商、批发商和零售商所组成的一个联合体。作为*渠道领导者*（channel captain）的成员或是拥有其他成员，或是可以对其他成员授予特许经营权，或是拥有足够的实力使得其他成员愿意合作。"营销洞见：渠道管家的重要性"，为我们提供了一些关于*渠道管家*（channel steward，一个与"渠道领导者"密切相关的概念）为什么有用的视角。

垂直营销系统是基于较强的渠道成员试图控制渠道的行为和消除成员在追求各自利益时所造成的冲突而产生的。垂直营销系统因其规模、谈判实力和重复服务的减少而获得效益。复杂产品和系统的购买者受益于垂直营销系统中广泛的信息交换。[47] 在美国的消费者市场中，垂直营销系统已经成为一种占主导地位的分销形式，占全部市场的 70%—80%，垂

营销洞见　渠道管家的重要性

哈佛大学的兰根（V. Kasturi Rangan）教授相信：公司应该采用一种新的方式进入市场——**渠道管家模式**（channel stewardship）。兰根将渠道管家模式定义为——分销渠道中某个成员（即渠道管家）运用自己的能力去创造一个同时注重顾客的最大利益和所有渠道成员盈利的市场进入战略。渠道管家通过说服渠道成员为整体利益着想的方式实现渠道整合，而不是通过简单的命令或指示。

渠道管家可以是产品或服务的提供者（例如宝洁或美国航空）、一个关键元件的制造者（例如芯片制造商英特尔）、供应商或者组装商（例如戴尔或者 Arrow Electronics）、分销商［例如固安捷（W.W.Grainger）］或者零售商（例如沃尔玛）。在公司内部，管家的职能可能体现在 CEO、高层管理人员或者团队的高级经理身上。

对于任何一个想为渠道战略制定规则的组织来说，"渠道管家"的概念都是很有吸引力的。有效的渠道管家会从顾客角度去考虑，他们会秉着这个思路，参与主张变革，把彼此孤立的组织转化成有着共同目标的合作者。

渠道管家的机制有两方面的重要结果。一个是它通过渠道扩展了顾客价值，扩大了市场规模或者提高了现有顾客的购买。第二个结果是创造一个组织更紧密、因而适应性更强的渠道，可以给有价值的渠道成员提供合理的回报并淘汰那些价值小的成员。

兰根教授列出了三个渠道管理的原则：

- **规划布局**。在行业水平上更好地理解渠道战略的关键决定因素以及它们是怎样演变的，识别目前的最佳实践和存在的不足，并预测未来的要求。
- **修改完善**。评估生产者自有渠道，找到满足顾客需要过程中的不足之处以及竞争性的最佳实践，以建立起一套全新的经过改进的系统。
- **调整影响**。弥补不足并制定出一套奖励方案，奖励那些付出努力、为渠道增加价值的渠道成员。

渠道管家在顾客的层面上运行职能，而不是在渠道组织的层面上。因此渠道经理可以在不对渠道结构进行一次性大幅改动的情况下，渐进式地改善以更好地满足顾客需求。对渠道进行渐进式改善需要持续的管理、学习和适应，但是一切必须符合顾客、渠道成员和渠道管家的利益。渠道管家不必一定是大型公司或者市场领导者。兰根教授列举了一些较小的渠道管家：如 Haworth 办公家具和 Atlas Copco 工业设备），还有分销商和零售商例如沃尔玛、百思买和 H-E-B 超市。

资料来源：V.Kasturi Rangan, *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management*（Boston: Harvard Business School Press, 2006）; Kash Rangan, "Channel Stewardship: An Introductory Guide," www.channelstewardship.com; Partha Rose and Romit Dey, "Channel Stewardship: Driving Profitable Revenue Growth in High-Tech with Multi-Channel Management," *Infosys ViewPoint*, August 2007。

直营销系统的三种类型是：公司式、管理式和合同式。

公司式垂直营销系统 *公司式垂直营销系统*将同一所有者名下的生产和分销连续阶段结合在一起。例如，Sears售卖的产品有50%以上来自那些它部分拥有或全部拥有的公司。宣伟（Sherwin-Williams）不仅制造油漆，而且拥有和经营3000家零售网点。

管理式垂直营销系统 在*管理式垂直营销系统*中，生产和分销由规模大、实力强的渠道成员出面组织。主流品牌制造商有能力从经销商那里寻求强有力的贸易合作和支持。例如，柯达、吉列、宝洁和金宝汤等都能够在商品展销、货架位置、促销活动和定价政策等方面取得经销商高水平的合作。管理式垂直营销系统最高级的供应—分销安排依赖于**分销计划**（distribution programming），即建立一个有计划的、专业化管理的垂直营销系统，以满足制造商和分销商双方的需求。

合同式垂直营销系统 *合同式垂直营销系统*由在不同的生产和分销水平上的独立的公司组成，它们以合同为基础来统一行动，来求得比各自行动能获得的更大的经济和销售效果。[48] 有时这一系统也被认为是“创造附加值的伙伴关系”（value-adding partnerships，简称VAPs），合同式垂直营销系统有三种类型：

- **批发商倡办的自愿连锁组织**：批发商将独立的零售商组织起来成立自愿连锁组织，帮助它们标准化其销售活动并获得规模采购的好处，以此与大型连锁组织抗衡。
- **零售商合作组织**：零售商可以发起建立一个新的企业实体来开展批发业务，甚至开展部分生产活动。成员通过零售商合作组织集中采购，联合进行广告宣传。利润按成员的购买量依比例进行分配。非成员零售商可以通过合作组织采购，但不能分享利润。
- **特许经营组织**：一个被称作特许经营者的渠道成员可以连接生产—分配过程中几个环节。特许经营是近年来发展最快的零售形式。

尽管基本思想还是旧的，不过有些特许经营却采取了全新的形式。传统系统是*制造商倡办的零售特许经营*。例如，福特汽车公司特许符合条件的经销商出售它的汽车。另一种是*制造商倡办的批发特许经营*。例如，可口可乐饮料公司特许各个市场上的装瓶厂（批发商）购买它的浓缩原浆，然后由装瓶厂充装碳酸、装瓶，再出售给本地市场的零售商。一种新的系统是*服务公司倡办的零售特许经营*，即由一个服务公司组织整个系统，将其服务高效地提供给消费者。这种形式出现在汽车租赁业如赫兹和安飞士、快餐服务业如麦当劳和汉堡王以及汽车旅馆业如豪生酒店（Howard Johnson）和华美达（Ramada Inn）。有些特许经营是通过双分销渠道系统完成的，即公司同时使用垂直整合（特许方实际拥有和运营该单位）和市场管理（特许方将单位特许给其他授许方）。[49]

零售业中的新竞争 许多没有参加垂直营销系统的独立的零售商发展了各种专卖店，以服务于特定的细分市场。结果是在零售行业形成了两极分化的现象，即一方面是大规模的垂直营销组织，另一方面则是独立的专卖店，这种情况给制造商带来了问题。它们和独立的中间商有着密切的联系，但是最终又必须与高速发展的垂直营销系统重新组合，接受那些较无吸引力的条款。此外，垂直营销系统不时威胁大制造商，声称绕过它们建立自己的制造厂。零售业中的新竞争不再是独立的企业实体之间的争夺，而是集中规划的网络系统（公司式、管理式、合同式）之间为了达到最佳规模经济和顾客反馈所进行的争夺。

水平营销系统

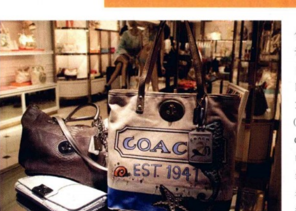
另一种渠道发展形式是**水平营销系统**（horizontal marketing system），它由两个或两个以上没有关联的公司集中资源或方案共同开发一个新的营销机会。对于单个公司来说，它们或者缺乏资本、技能、生产或营销资源来独自冒险，或者不敢承担风险。公司间的联合行动可以是暂时性的，也可以是永久性的，也可以为此成立一个合资公司。

比如，很多连锁超市与当地银行合作提供店内银行业务。Citizens Bank 在超市中有 523 个店内银行网点，大约占到其全部支行网络的 35%。与在其传统实体银行中工作的同事相比，Citizens Bank 店内银行的员工更注重销售、更年轻并且拥有更多的零售业务背景。[50]

整合多渠道营销系统

现今，大多数公司采用多渠道营销。迪士尼主要通过五种渠道销售它的 DVD：电影出租商店，如 Blockbuster；迪士尼商店（现在由儿童服饰专卖店 The Children's Place 拥有和经营）；零售店，如百思买；在线零售店，如迪士尼自己的网上商店和亚马逊；还有迪士尼产品目录和其他目录销售商。这些不同的渠道为迪士尼提供了最大化的市场覆盖率，并且使得公司能够以不同的价格销售其影视作品。[51] 以下是皮具制造商 Coach 面临的一些渠道选择。

Coach



奢侈品牌 Coach 仔细挑选并精心管理着多种不同的营销渠道。

Coach 销售定位于高端的奢侈品，包括手提袋、公文包、箱包和配件。大约 84% 的销售额来自互联网，目录，设立在北美、日本、中国香港、中国澳门、中国台湾的自营零售店，以及在北美的直销店。Coach 也在日本和中国采取在大型百货商店中设立"店中店"的形式。Coach 10% 的销售额来自 930 家美国的百货商店，包括 Macy's（包括 Bloomingdale's）、Dillard's、Nordstrom、Saks（包括 Carson's）和 Lord & Taylor，还有这些零售商的网上商店。5% 的销售额是由来自 20 个国家和地区的国际批发商贡献的，绝大多数是百货商店。最后，Coach 与摩凡陀（Movado，手表）、Jimlar（鞋类）和 Marchon（眼镜）建立了合作关系，授权其生产该品牌产品。这些授权产品有时候会在其他渠道销售，如珠宝店、高端鞋店和眼镜零售店。[52]

整合营销渠道系统（integrated marketing channel system）是指这样一种渠道系统，其中任一渠道销售的战略战术都会体现其他渠道销售的战略战术。通过增加更多的渠道，公司可以得到三个重要的好处：首先是增加了市场覆盖率。这不仅使得更多的顾客在更多的地方能够购买到公司产品，而且在多渠道购买的顾客往往比在单一渠道购买的顾客更加有利可图。[53] 第二是降低了渠道成本——对于小客户，通过电话销售比通过人员拜访成本低。第三是提供更多的定制销售——例如增加技术型推销员以销售更多的复杂设备。

然而获得新渠道需要代价。一般来说，引进新渠道会产生冲突和控制问题。两个或更多的渠道可能会为争夺同一客户而竞争。

很明显，公司需要认真思考它们的渠道建设，必须确定哪些渠道完成哪些功能。图 15.6 是一个简单的方格图，可以帮助公司做出渠道建设决策。方格包括主要营销渠道（行）和必须完成的主要渠道任务（列）。[54]

方格图描述了为什么只使用一个营销渠道是不够的。考虑只使用直接销售队伍的情况。销售人员必须发现需求、对需求进行考察、提供售前服务、完成销售、提供售后服务，并管理客户增长。显然，采取整合多渠道营销的方式会更好。公司的市场部门可以策划前期的营销活动，通过广告、直邮和电话营销的方式向潜在客户推介公司产品；通过电话营销、直邮、广告和贸易展览会的形式创造潜在客户，并将潜在客户按需求强烈程度分为"热烈"、"温和"和"冷淡"。当潜在客户已经了解产品并准备购买时，可以再由销售

刺激需求的渠道任务

营销渠道和手段 / 销售者 → 顾客

销售者	收集相关信息	沟通和传播	达成价格协议	下订单	为存货筹资	承担风险	促成产品存放及转移	促成支付	监督所有权转移
互联网									
全国性客户管理									
直销									
电话销售									
直邮销售									
零售店									
分销商									
经销商和增值中间商									

图 15.6
营销渠道混合网格
资料来源：改自Rowland T.Moriarty and Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review*, November-December, 1990, p.150。

人员介入，将他（或她）宝贵的时间花在达成交易上。多渠道建设优化了市场覆盖率、顾客定制和控制，同时使成本与冲突最小化。

公司应该为不同规模的顾客设计不同的销售渠道——公司可以对大客户采用人员直销，对中等规模客户采用电话营销，让分销商对小客户销售——不过要对由争夺客户引发的冲突保持警觉。例如，地区销售代表想将所在地区所有的销售都算作自己的业绩，而不顾及所使用的营销渠道。

多渠道营销者们也需要决定每个渠道提供多少产品。Patagonia户外服饰认为网络这一渠道适合囊括其所有产品；而20家门店和5家专卖店为空间所限，可以展示其中的一些精品；产品目录提供不到70%的产品。[55] 而其他的营销者更喜欢只在网上展示部分产品，他们基于这样一个理论：顾客希望在网上或目录中看到最好的产品系列，而不想翻阅数十页地寻找。

冲突、合作和竞争

无论对渠道进行怎样好的设计和管理，冲突总会存在，最根本的原因就是各个独立的企业实体的利益很难达到一致。当一个渠道成员的行为导致其他渠道无法完成目标时，**渠道冲突**（channel conflict）就会发生。软件界巨人甲骨文为自己的销售人员和合作伙伴之间产生的渠道冲突而苦恼，因此决定使用新的"All Partner Territories"（合作伙伴全权负责）计划；除了特定的一些战略性客户以外，所有的交易都由精选的甲骨文合作伙伴提供渠道。[56]

渠道协调（channel coordination）是指各个渠道成员搁置彼此可能互不相容的目标，而共同致力于促进整个渠道的发展。[57] 下面我们将考察三个问题：渠道中出现的冲突有哪些类型？造成冲突的原因是什么？营销管理人员如何化解这些冲突？

冲突和竞争的类型

假定一个制造商建立了包括批发商和零售商在内的垂直渠道，力求通过渠道合作，使每个渠道成员都获得更丰厚的利润。但是，水平、垂直和多渠道的冲突都会发生。

- **水平渠道冲突**是指存在于渠道同一层次的成员之间的冲突。缤美意（Pizza Inn）比萨店的一些特许经营店抱怨另外一些特许经营店在配料上弄虚作假，服务质量低劣，损害了



当固特异将渠道扩展到包含大众市场零售商时，和它有长时间合作关系的独立经销商被激怒了。

整个缤美意的品牌形象。

- **垂直渠道冲突**是指同一渠道中不同层次之间的冲突。当雅诗兰黛为了销售倩碧（Clinique）和 Bobbi Brown 这两个品牌新建了一家网站后，Dayton Hudson 百货马上减少了雅诗兰黛产品的摆放空间。[58] 更多的零售商整合——每年美国最大的 10 个零售商占制造商平均交易额的 80%——已经造成零售商价格压力和影响力的增加。[59] 例如，沃尔玛是许多制造商包括迪士尼、宝洁和露华浓（Revlon）最大的购买者，因此能够要求这些制造商和其他供应商降低价格或提供更高的数量折扣。[60]
- **多渠道冲突**产生于制造商已经建立了两个或更多的渠道向同一市场销售时。[61] 当某个渠道获得更低价格时（如大量购买）或者毛利较低时，多渠道冲突就会变得特别明显。当固特异把自己的畅销轮胎通过 Sears、沃尔玛和 Discount Tire 出售时，激怒了它的独立经销商。为了平抑后者的不满，固特异提供给它们在其他零售点买不到的独家销售的轮胎型号。

渠道冲突原因

有些渠道冲突的原因容易解决，另一些却很困难，冲突产生的原因有：

- **目标不一致。**制造商想要通过低价策略实现快速市场渗透。相反，经销商更偏爱高毛利和追求短期的盈利。
- **角色和权利不明晰。**惠普通过自己的销售人员向大客户销售个人电脑，但它授权的经销商也试图向大客户推销。区域边界和销售额的归属常常是产生冲突的根源。
- **认知差异。**制造商可能对短期经济前景较为乐观并希望经销商多备存货，但经销商却不看好。在饮料行业，制造商和分销商对于最优广告战略经常产生争论。
- **中间商对制造商的依赖。**特许经销商（比如汽车经销商）的利益与制造商的产品和价格决策休戚相关。这为冲突产生埋下了隐患。

渠道冲突的管理

一些渠道冲突能起到建设性的作用，使公司更好地适应变化着的环境，但是太多的冲突就会导致成员不睦，运转不畅。[62] 挑战不在于消除所有的冲突——这也不可能实现——而在于如何更好地管理它。以下是一些有效的管理冲突的机制（参见表 15.2）。[63]

表 15.2 渠道冲突管理策略

战略性解释
双重回报
高级目标
员工交换
会员互认
吸纳
协商、调解或仲裁
诉诸法律

战略性解释 在某些情况下，一个可信的战略性解释可以减少渠道成员之间的潜在冲突——如渠道成员们为不同的领域服务，因此竞争并不像他们想象中那么激烈。为不同的渠道成员提供不同的产品是一种强调渠道差异化的有效的办法，如第 9 章介绍的品牌变体。

双重回报 双重回报意味着为通过新渠道进行的销售而向现有渠道付费。当 Allstate 开始在线销售保险，它同意支付给代理人 2% 的佣金，以激励他们为那些在网上获得报价的顾客提供面对面的服务。虽然这一比例低于代理商典型的离线交易的佣金——10%，但确实缓解了不同渠道间的紧张状态。[64]

高级目标 渠道成员可以基于共同追求的基本目标或高级目标达成协议，不管该目标是生存、市场份额、高品质或顾客满意。这种情况经常发生在渠道面临外部威胁时，如出现了更有效的竞争渠道、出台了不利的法规或消费者需求发生了改变。

员工交换 一种有效的措施是在两个或更多的渠道层级上交换员工。通用汽车的主管可能会愿意在某些经销商店进行短期的工作，而某些经销商可以在通用汽车的经销商政策部门工作一段时间。经过员工交换，一方能够获得对另一方更深入的理解。

会员互认 类似地，营销者可以鼓励不同行业协会之间设立共同会籍，相互认可对方会员在本组织中的会员身份。例如，美国食品加工产业协会（Grocery Manufacturers of America）和美国食品营销协会（Food Marketing Institute）之间有着良好的合作，双方的会员企业代表了美国食品行业产业链的绝大部分，它们的合作推动了美国商品统一条码（universal product code，简称 UPC）的开发应用。这两家协会可以一起考虑食品制造商和零售商之间存在的问题，并且以有序的方式解决它们。

吸纳 *吸纳*（co-optation）是指一个组织通过将另一个组织的领导者纳入其咨询委员会、董事会等以努力赢得其支持。如果发起组织以认真的态度对待对方的领导者并听取他们的意见，吸纳就可以减少冲突；不过，发起组织为了赢得对方支持，可能需要对自身的政策和计划做出让步。

协商、调解或仲裁 然而，当冲突是长期性的或比较尖锐的时候，冲突方可能需要采取更强硬的手段。*协商*（diplomacy）是一方派出个人或小组与对方面对面地解决冲突。*调解*（mediation）意味着由经验丰富的中立第三方根据双方的利益进行调停。*仲裁*（arbitration）是双方同意把纠纷交给一个或多个仲裁机构，并接受其仲裁决定。

诉诸法律 当上述方法都无效时，公司或渠道成员可能会选择诉诸法律。当可口可乐决定向沃尔玛的区域仓库直接分销 Powerade 解渴饮料时，60 家制瓶商抱怨这种做法将会损害它们核心的店铺直送（direct-store-delivery，简称 DSD）业务并进行了诉讼。双方达成了折中解决方案，允许共同开发新的服务和分销系统作为 DSD 系统的补充。[65]

稀释与竞食

营销者还必须小心，不合适的渠道会造成品牌的稀释。对于奢侈品品牌来说尤其如此，它们的品牌形象常常建立在专享的和定制化的服务上。当 Calvin Klein 和 Tommy Hilfiger 这样的品牌通过折扣渠道销售得太多时，品牌形象受到了打击。

为了吸引工作时间长、购物时间少的富有群体，高端时尚品牌例如 Dior、路易威登和 Fendi 开始开展电子商务。这些奢侈品制造商把网站视为顾客进店前接触产品的一种途径，也是打击通过互联网销售假冒产品的一种方法。既然这些品牌已经在实体店里为顾客提供了奢华的条件——看门人、香槟、奢华的装饰，也必须努力创造高品质的网上体验。[66]

渠道关系中的法律和道德问题

一般来说，公司能够自由地开发和安排适合它们的渠道。但事实上，美国的法律会禁止公司使用排他性策略，即令其竞争者不能使用某一渠道的策略。我们在下文简要讨论某些实践中的法律问题，包括特许经销、特许地区、搭售协议和经销商权利。

在*专营性分销*（exclusive distribution）的情况下，销售方只允许特定渠道经销其产品。销售方要求经销商不要销售竞争对手的产品被称为*独家经销*（exclusive dealing）。双方都能从排他性协议中得到好处：销售方获得更为忠诚和可信赖的渠道，经销商获得稳定的特殊商品供应和较强的销售方支持。排他性协议只要没有显著地减少竞争或者试图垄断，而且双方都是自愿加入协议，都是合法的。

独家经销经常包括排他性的区域协议。生产者可能同意不向特定区域内其他经销商销售，或者经销商可能同意只在自己专营地区内销售。第一种做法能增加经销商的销售热情和承诺，这也是完全符合法律的——销售者没有义务向超出自己意愿的更多的商店销售。第二种做法是生产者试图防止经销商在本地区以外销售产品，这在法律上成为一个重要的亟待解决的问题。一个极端的法律案件是位于加利福尼亚州 Santa Ana 市的自行车制造商 GT Bicycles 起诉大型连锁商 PriceCostco，后者在出售 2600 辆高定价的 GT 山地自行车时使

用了高折扣，使得GT的其他经销商很不满。GT声称，它首先把这批自行车卖给俄罗斯的一位经销商，并希望这批产品只在俄罗斯销售。GT坚持认为，折扣商和中间商合作经营专营性商品是一种欺诈行为。[67]

拥有强势品牌的生产商有时要求经销商经销其产品线的部分或全部产品，这被称为**全产品线强制搭售**（full-line forcing）。**搭售协议**（tying agreements）本身并不违法，但如果它们实质上削弱了竞争，就违反了美国法律。

生产商可以自由选择它们的经销商，但对于终止与经销商合作这一权利则有某些限制。一般来说，生产商终止与经销商合作要有"原因"。不过，如果在面对有争议的法律协议时拒绝合作，如拒绝签署独家经销或搭售协议，生产商不能就此终止与经销商的合作。

电子商务营销实践

电子商务（e-commerce）是指厂商利用网站在线交易产品和服务或促成其销售。在线零售销售近年来呈现爆炸式增长，原因不难理解。在线零售商能够有预见性地为各种不同类型的顾客和商家提供便利的、内容丰富的、个性化的购物体验。因为不需要花费销售店面、人员以及存货的成本，在线零售商可以向利基市场提供小批量的产品。在线零售商之间在以下三个方面展开竞争：（1）顾客与网站间互动；（2）送货；（3）产生问题时的解决能力。[68]

我们能够区分**纯点击**（pure-click）公司——那些开始于一个网站的公司，之前并没有任何企业形式的存在，以及**实体店与电子商务相结合**（brick-and-click）的公司——现有的传统公司又增添了在线网站，以提供信息或实施电子商务。

纯点击公司

有多种类型的纯点击公司：搜索引擎、互联网服务提供商（Internet service providers，简称ISPs）、商业网站、交易网站、内容网站和业务促成网站。电子商务网站出售各种产品和服务，包括畅销书、音乐、玩具、保险、服装和金融服务等。它们使用不同的竞争策略：AutoNation在汽车出售和相关服务领域处于领先地位；Hotels.com是酒店预订信息方面的行业领导者；Buy.com在价格方面领先；Winespectator.com则专注于单一品类的产品。

电子商务成功要素 公司必须谨慎地创立和经营自己的网站，顾客服务是关键。通常情况下，网上购物者可能选择了一个产品，但是最终没有完成交易；2008年3月进行的一项调查显示，网上购物者的转化率仅为35%。更糟糕的是，仅有2%—3%的访问者完成了最终购买，而在百货商店这一比例达到了5%。[69] 为了改善转化率，公司应该将网站设计得更快、更简单、更易于使用。有些非常简单的举措，如在屏幕上放大产品的图片，可以增加访问者的观看时间，提高购买几率。[70]

消费者调查显示，最重要的抑制网上购物的原因是缺乏愉快的体验、社区互动以及与公司代表一对一咨询的机会。[71] 公司对此作出了回应。很多公司现在提供在线实时聊天服务，为潜在顾客提供即时的有关网站上销售的产品的建议。当销售代表参与到销售中来时，订单的平均金额明显提高。B2B营销者也需要将销售人员头像放在电子商务平台上。一些B2B厂商很好地利用了Web 2.0技术，比如虚拟环境、博客、在线视频以及在线聊天。

为了增加顾客满意度以及网络购物体验的娱乐性和信息价值，一些公司使用**网络虚拟角色**（avatar）、虚拟图像或动画人物来充当公司的销售代表、个人购物助理、网站导游或对话伙伴。网络虚拟角色可以提高基于网络的销售渠道的有效性，特别是当他们被视为专家或有吸引力时。[72]

保证在线交易的安全性和隐私性也十分重要。顾客必须相信网站是可靠的——即使网

站背后是一家已经有很好声誉的线下公司。对于网站设计和流程的投资可以减少顾客对于网上购物风险的顾虑。[73] 在线零售商也正在尝试通过新技术来吸引新顾客——如博客，社交网络和手机营销。

B2B 电子商务 尽管媒体对 B2C 网站予以了很多关注，但实际上正在进行的 B2B 网站的活动和事件更多。它们在改变供应商和顾客关系上有着深远的影响。

过去，买家要花费大量努力去搜集全世界范围内的供应商信息。而 B2B 网站使得市场更有效率，买家可以通过以下方式更容易地获得信息：(1) 供应商网站；(2) **信息中介**（infomediary），搜集可选卖家的信息并增加价值的第三方；(3) **做市商**（market maker），通过联系购买者和销售者来创造市场的第三方；和 (4) **顾客社区**，购买者交流购买供应商产品和服务的经历的网站。[74] 公司利用 B2B 拍卖网站、现场交易、网上产品目录、易物网站和其他网上资源以获得更好的价格。有讽刺意味的是，最大的 B2B 做市商是中国的一家本土公司——阿里巴巴，而在中国改革开放之前的数十年的时间里，私营企业在中国的生存环境并不理想。

阿里巴巴

阿里巴巴是马云的创意。成立于 1999 年，经过 10 年的发展阿里巴巴已经成为世界上最大的网上 B2B 市场，也是亚洲最受欢迎的拍卖网站。阿里巴巴的数据是惊人的：公司价值达到 90 亿美元；拥有 4300 万注册用户，其中 3500 万是中国用户，1050 万是国际用户；网站上有 550 万家店铺；任一时刻都有超过 400 万笔交易正在进行。阿里巴巴的核心是两个 B2B 网站，Alibaba.com 和 China.alibaba.com。前一个面对全球公司，可用英语进行买卖，而后一个面对中国国内市场。阿里巴巴有一个充满民族主义的使命：那就是为中国广大的中小企业创造一个交易市场。阿里巴巴使得这些企业可以相互交易并将它们连接到更加广阔的国际供应链上。为了获取消费者信任，阿里巴巴推出了“诚信通”（TrustPass），使用者向阿里巴巴支付费用雇用第三方来对其进行审核。用户必须有五个人作担保并提供所有资格证和工商执照。阿里巴巴鼓励买家在完成交易后对商户进行评价，评价机制和亚马逊或 eBay 类似。商户们甚至开始在名片上印上“TrustPass”的字样，足以看出阿里巴巴在 B2B 市场中的信誉。对于阿里巴巴来说开拓国际市场是当务之急。除了中文主页和英文主页，阿里巴巴在 2008 年新增了西班牙语、德语、意大利语、法语、葡萄牙语和俄语主页。在 2007 年成功上市募得 17 亿美元（这一金额在互联网企业中仅次于谷歌）后，马云说，阿里巴巴将在全球范围内为 1000 万中小企业搭建电子商务平台，创造 1 亿个就业岗位，为 10 亿人提供一个满足他们所有需求的在线零售平台。[75]

马云的远见卓识推动了中国火热的在线交易市场和拍卖网站阿里巴巴的发展。



上述机制的影响是使价格更透明了。[76] 对于无差异的产品，价格压力会增加。对于高度差异化的产品，购买者会对产品的真正价值有更好的了解。对于优质产品的提供者来说，价值透明化带来的收益可以弥补价格透明化带来的损失；而无差异产品的提供者则需要降低成本以提高竞争力。

实体店与电子商务相结合的公司

虽然很多实体公司在决定是否要增加一个在线电子商务渠道之初都要经历一番辩论，因为害怕它们的线上产品或服务会与线下零售商、代理商或者自营商店产生冲突。不过最终在看到通过网络渠道可以获得巨大商机之后都决定要增加互联网作为分销渠道。[77] 即使是宝洁这种多年以来都通过传统渠道特许经营的公司，也开始在网上销售汰渍、潘婷和玉

兰油等大品牌产品，部分的原因是这样可以更密切地关注和检验消费者的购物习惯。[78] 对于许多公司来说，同时管理线上和线下渠道成为当务之急。[79]

增加电子商务渠道带来了对零售商、经纪商、代理商和其他中间商产生冲击的威胁。问题是怎样同时通过中间商和网络进行销售。要取得中间商的认可和支持至少要有三种策略。第一，为线上渠道供应不同的品牌和产品。第二，为补偿对线下渠道成员销售造成的负面影响，提供更高的佣金。第三，下单过程在线进行，但是运送和收款环节由零售商完成。哈雷戴维森在决定使用电子商务前进行了十分谨慎的考量。

哈雷戴维森

哈雷已经向它的忠实追随者销售了价值超过 8.6 亿美元的摩托车零配件，开展网络业务是扩大利润的下一步。不过，哈雷需要小心进行，以避免激怒 850 个从这些销售中享受高额利润的经销商。哈雷的解决方法是让那些希望在网上购买零配件的顾客到公司网站来。不过，在购买任何产品以前，公司鼓励顾客选择一个哈雷经销商。当顾客下了订单以后，订单将被传到被选择的经销商处完成，以确保经销商仍然可以聚焦于顾客体验。而相应地，经销商也必须满足一些标准，例如每天检查两次订单并快速发货。目前，这个网站一个月有超过 100 万次的点击率。[80]

许多实体店与电子商务相结合的公司正在努力通过在店里引入互联网科技使顾客更好地把握和控制自己的购物体验。Food Lion 食品店正在尝试利用个人扫描器帮助顾客随时跟踪自己的超市采购。Barnes & Noble 书店提供了电子服务终端机，供顾客搜索库存、找到欲购商品所在位置、订购缺货商品。[81]

移动商务营销实践

目前世界上手机的数量已经多于个人电脑的数量，手机和智能手机的流行使得人们可以随时随地连接到互联网、在网上下订单。很多人在**移动商务**（m-commerce，“m”代表“mobile”）中看到了巨大的商机。[82] 目前已有的移动渠道和媒体可以使消费者与某个品牌实现全天候的联系和互动。类似 GPS 的功能可以帮助消费者把握购买喜爱品牌的机会。

虽然截至 2009 年，美国每五部手机中只有一部是像 iPhone 或黑莓这样的智能手机，但是专家预测智能手机的销量可以在 2011 年超过常规手机。随着手机 3G 技术的不断成熟和完善，支付方式日益简单，还有各种手机应用软件不断出现，移动商务的春天即将来临。预计到 2015 年，更多的人将选择用手机上网，而不是个人电脑。[83]

在一些国家移动商务已经有了很好的基础。数以百万计的日本青少年使用日本电信电话株式会社（NTT）提供的 DoCoMo 手机，他们可以利用手机订购商品。每个月订制服务者会收到 NTT 的账单，上面列出每月的订制服务费、使用费和所有交易的费用。账单可以在邻近的 7-ELEVEN 店支付。

在美国，移动商务也变得越来越流行，形式也更加多样。[84] 像亚马逊、CVS 药房和 Sears 百货等零售商都已开通了自己的移动商务网站，消费者可以用智能手机从网站上购买书籍、药品甚至是割草机。旅游行业利用移动商务瞄准那些在旅途中需要订购机票或预定旅馆的商务人士。[85]

一位 Nordstrom 百货的销售人员通过向其客户发送新闻和促销信息的短信和电子邮件，使得销售额提高了 37%。[86] 移动营销也可以对实体店销售产生影响，越来越多的消费者在购物的时候写短信给朋友或亲戚，对某样商品发表评论。

以下是唐恩都乐公司通过开发移动商务战略加强其市场推广力度的案例。

唐恩都乐

唐恩都乐（Dunkin' Donuts）的目标客户是忙碌一族，它在31个国家开设的8800家店铺每天为270万名顾客服务，这8800家店铺中约有6400家在美国。方便易携是唐恩都乐价值主张的重要组成部分，这也在公司"唐恩都乐驱动美国"（America Runs on Dunkin'）的主题广告中有所体现。唐恩都乐发现，其大部分客户都以"去唐恩都乐跑一趟"（Dunkin' Run）的形式光临店铺——下午的时候很多人会来店里为自己和公司的其他人带一些餐点回去。基于这个发现，唐恩都乐引入了全新的互动网络工具和iPhone应用软件，提供群体订餐服务。"Dunkin' Run"手机营销的机制是：当一位顾客计划去唐恩都乐加餐时，他可以向系统发送一条信息，系统就会自动提醒他的朋友或同事，邀请他们在线下单。被邀请者可以对照菜单下单或是直接使用个人的必点餐目。所有的订单合并显示在同一页面内，方便跑腿的人打印出来或是在手机屏幕上显示。"Dunkin' Run"不是唐恩都乐推出的第一款手机营销活动。两个月前在意大利推出的短信促销活动已为唐恩都乐增加了10%的销售额。[87]

移动营销和这样一个事实——公司可以使用GPS技术对一位顾客或员工进行定位——都引发了个人隐私的问题。如果某个雇主发现他的一名雇员正在当地医院接受艾滋病治疗，或是某个妻子发现她的丈夫在夜店花天酒地，结果会如何？就像很多新科技一样，基于定位的服务既可能产生正面影响，也可能产生负面影响，并最终需要公众的监督和管理。

本章小结

1. 大多数生产商不直接向最终用户出售商品。在生产商和最终用户之间存在着一个或更多的营销渠道，它们是一系列执行着不同功能的营销中间机构。
2. 营销渠道决策是管理者面临的最重要的决策。公司所选择的渠道将对其他所有营销决策产生深远影响。
3. 公司利用中间机构是因为它们缺乏直接营销的财力资源，或者这样做并不可行，或者这样做它们更赚钱。中间商执行的最重要功能有：收集信息、促销、谈判、订货、融资、承担风险、占有实体商品、付款和所有权转移。
4. 制造商面临许多市场进入选择。它们可以直接销售或使用一至三个层次的渠道。决定使用哪一种渠道需要：分析顾客需要、建立渠道目标、确认和评价可供选择的主要渠道（包括这些渠道中的中间商类型和数量）。
5. 有效的渠道管理要求选择中间商并培训、激励它们。目标是建立长期的伙伴关系，并使所有渠道成员盈利。
6. 营销渠道始终是不断变化的，有时也会出现巨大的变革。三种最重要的变化趋势是垂直营销系统、水平营销系统以及多渠道营销系统的发展。
7. 所有的营销渠道都存在潜在的冲突和竞争，原因包括：目标不一致、不明确的角色和权利、认知差异和中间商对制造商的依赖。公司可以采取不同的方法来管理冲突。
8. 渠道安排取决于公司，但是在实践中有一些法律和道德问题需要考虑，比如独家经销或排他性区域、搭售协议和经销商权利。
9. 电子商务在公司采用实体店与电子商务相结合的渠道系统后变得越来越重要。进行渠道整合必须意识到线上销售和线下销售的不同优势，然后使得两者的联合贡献最大化。
10. 一个新兴的领域是移动商务和通过智能手机和掌上电脑营销。

营销应用

营销辩论 销售地点重要吗？

一些营销者认为，销售其产品的特定渠道的形象无关紧要，重要的是需要这种产品的顾客正好光顾这个商店，产品也摆得正好到位。而另一些则坚持认为渠道形象——比如零售商店——非常重要并且必须与产品形象保持一致。

辩论双方

正方：渠道形象对其销售的产品的品牌形象影响甚微。

反方：渠道形象必须与其销售的品牌形象一致。

营销讨论 渠道整合

想一想你最喜爱的零售商。它们是如何整合其渠道系统的？你希望它们的渠道如何整合？你会使用它们的多个渠道吗？为什么？

卓越营销 亚马逊



杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）于1995年7月创立了“全世界最大的书店”——亚马逊（Amazon.com）。作为一家实体上不拥有任何书的虚拟书店，亚马逊承诺要革新零售业。尽管对这一目标是否已经实现存在争议，但很显然，贝索斯开辟了电子商务创新的新路，许多人已经开始对此进行学习和模仿。

亚马逊通过比传统实体书店提供更多有用的信息和更多的选择，为每个人创造了个人化的书店界面。读者可以对书籍发表评论并通过一个1—5颗星的系统进行打分，而浏览者可以依据有用程度为读者评论打分。亚马逊的个人推荐服务积累了购买风格数据，可以用来推论谁可能会买什么书。网站提供“书内搜寻”功能，可以搜寻书的内容简介、索引以及开始几页，同时顾客甚至可以搜索到120000本书的全部内容——这大约相当于Barnes & Noble书店的全部存书。亚马逊的一次点击式购物让消费者只需点击一次就可以完成全部购买。

多年以来，亚马逊已对自己的产品线进行了多样化扩展，现在销售的产品包括DVD、音乐CD、电脑软件、电脑游戏、电子产品、服饰、家具、食品、玩具等。同时，它已经在加拿大、英国、德国、法国、中国和日本建立了独立网站。2007年，亚马逊继续拓展产品线推出了亚马逊视频点播（Amazon Video On Demand），允许消费者租用或者购买电影和电视节目在自己的电脑或电视上播放。同年晚些时候，亚马逊推出了Amazon MP3，与苹果的iTunes直接展开竞争，亚马逊MP3争取到了所有主流唱片公司的参与。公司近期推出的最成功的产品是亚马逊品牌下的Kindle——一种电子图书阅读器，可以在几秒钟内利用无线网络获取数以千计的书籍、杂志、博客和报纸。Kindle和杂志一样薄，重量和一本平装书差不多，这些优点使得Kindle成为亚马逊2009年最畅销的产品。

为了减少下单和送货之间的时滞，亚马逊提供了快速而便宜的运送。交纳79美元年费成为亚马逊高级服务Amazon Prime的会员后，亚马逊为大部分商品提供无限免费快递。虽然对投资者来说，提供免费运送和价格折扣可能损害亚马逊的盈利，但是贝索斯相信这一机制有效提高了顾客满意度和忠诚度，增加了消费者的购买频率。

亚马逊已经将自己定位于允许各类商家在网站上销售商品的电子交易平台。它为Target百货、NBA、天美时（Timex）手表和Marks & Spencer百货的零售网站提供运营支持。亚马逊40%的销售来源于其数以百万的被称为“联盟”（Associates）的会员，它们是独立的销售者或商家，如果他们向顾客推荐亚马逊产品并且顾客完成最终购买，它们可以在交易完成后收取佣金。联盟会员可以以多种形式向消费者推介亚马逊网站，包括直接链接、网站横幅广告，以及展示亚马逊产品多样性的各种小型应用——Amazon Widgets。

亚马逊还推出了一个名为“aStore”的附属产品，它可以帮助联盟会员在没有任何编程知识的情况下轻松地创建一个由亚马逊提供运营支持的在线商店。接下来，亚马逊会为这些在线商店不断提供新的工具和应用，并为其提供亚马逊全部的产品目录，同时通过Amazon Web Services平台处理全部支付业务并保证支付安全。亚马逊也可以为“商家的顾客随时随提供分拣、包装、运送商品服务”，通过一个名为“亚马逊物流”（Fulfillment by Amazon，简称FBA）的机制。这样，在亚马逊的帮助下，第三方商家可以在不支付额外成本的条件下以较低风险创立自己的虚拟店铺。

亚马逊成功的一个关键因素是愿意投资于最新的网络技术，这些技术可以使购物对顾客和第三方商家来说更加快速，更加容易，也更加个性化。亚马逊持续投资于技术是从长远着想，现在亚马逊已经通过业务广泛的Amazon Web Services将自己成功定位为一家科技公司。这种基础服务的不断完善升级可以满足几乎所有规模的虚拟零售企业的需要。

从一开始贝索斯就强调，虽然亚马逊是以在线书店起家，但他希望最终将亚马逊建成可以售卖一切商品的平台。现在亚马逊每年有6亿访问者，通过不断提供像Kindle那样的突破性产品和云计算网站服务，亚马逊已经离这个目标越来越近了。

问题

1. 当很多公司失败的时候，为什么亚马逊的网上业务成功了？
2. Kindle会颠覆书籍行业吗？为什么？
3. 亚马逊下一步要做什么？云计算是公司发展的正确方向吗？公司还能向哪个方面发展？

资料来源：“Click to Download,” *Economist*, August 19, 2006, pp.57—58; Robert D.Hof, “Jeff Bezos' Risky Bet,” *BusinessWeek*, November 13, 2006; Erick Schonfield, “The Great Giveaway,” *Business 2.0*, April 2005, pp.80—86; Elizabeth West, “Who's Next?” *Potentials*, February 2004, pp.7—8; Robert D.Hof, “The Wizard of Web Retailing,” *BusinessWeek*, December 20, 2004, p.18; Chris Taylor, “Smart Library,” *Time*, November 17, 2003, p.68; Deborah Solomon, “Questions for Jeffrey P.Bezos,” *New York Times*, December 2, 2009; Patrick Seitz, “Amazon.com Whiz Jeff Bezos Keeps Kindling Hot Concepts,” *Investors' Daily Business*, December 31, 2009; Amazon.com, Amazon.com 2009 Annual Report.

卓越营销　Costco



Costco的使命是"持续为我们的会员以尽可能低的价格提供优质产品及服务"。Costco目前有6000万持卡会员，营业额超过710亿美元，是美国最大的仓储式俱乐部连锁店、美国第三大零售商和世界第九大零售商。Costco的成功来源于多年来通过营销、价格策略和成本削减政策创造的顾客忠诚。

Costco营销策略的重点是：以最低价格提供丰富的品牌商品和自营商品。但是与一般杂货店4万的最小存货单位或沃尔玛15万的最小存货单位相比，Costco的最小存货单位只有4000左右——在同一品类中只向一家供应商采购那些具有最畅销的口味、规格、型号和颜色的产品。这种高效的产品采购模式带来了以下好处：大批量销售、高存货周转率、极低的价格和更好的产品管理。

Costco从制造商处直接采购，产品直接运送到Costco仓库或分仓库，在24小时内再从分仓库重新配送到仓库。这个过程没有分销商或其他中间商参与，节省了与仓储、运送和处理相关的成本。在仓库中，货物被直接放在地上，随后打开包装、装上货盘并等待出售。

多年以来，Costco不断延伸自己的产品和服务，从销售最简单的盒装商品如麦片和纸制品，逐步扩展到更复杂的产品如生鲜产品和花卉等，这些产品要求更美观的摆放和更精细的管理。现在，Costco销售的产品包括乳制品、烘焙食品、海产品、服装、书籍、计算机软件、真空吸尘器、家电、电子产品、珠宝首饰、轮胎、艺术品、葡萄酒、白酒、浴盆和家具等。Costco的服务包括配药、验光、照片处理、美食中心和加油站。公司的自有品牌Kirkland Signature为消费者提供比同类品牌产品更多折扣的高品质商品——从纸尿布、床单一直延伸到咖啡和化妆品。

在Costco销售的4000种商品里，有3000种属于常规商品，在Costco长期售卖；而余下的1000种属于Costco的"寻宝"商品，这些特殊商品只在短期内售卖而且比较少见，包括Coach的手袋、Waterford水晶和昂贵的珠宝。Costco相信这些"寻宝"商品可以令顾客兴奋，创造顾客忠诚，吸引人们一次一次前来"寻宝"，流连忘返。

Costco的价格策略非常透明：公司把所有品牌商品的加价控制在14%，把自有商品的加价控制在15%；而与此同时一般超市和百货商店的加价普遍是25%—50%。如果制造商标价过高，Costco就会剔除这种商品。Costco的CEO吉姆·塞内加尔（Jim Sinegal）解释道："传统的零售商会说：'现在我以10美元销售这件产品，我想知道我能不能卖到10.5或11美元呢？'而我们会说：'我们现在以9美元销售这件产品，我们应该怎么做把价格降到8美元？'"

Costco的成本节约策略被广泛应用到其遍布全球的560多家仓库。大多数仓库平均面积约为14.3万平方英尺，经过精心设计可以实现售货空间、商品摆放和库存管理的最优化。仓库的装饰非常简单，水泥地面，简单的标牌，产品直接摆放在货盘上。中央天窗和日间照明控制系统可以监控能源使用情况。同时Costco不提供自己的购物袋，这也可以在一定程度上节约成本。作为替代，消费者可以使用放置在收银台附近的用剩下的纸箱或板条箱将自己购买的商品带回家。Costco在市场营销和促销活动上花费很少，除了偶尔通过直接邮寄的方式吸引新会员或向老会员寄送折扣券。不过，Costco没有在员工待遇上实施成本缩减战略。Costco的员工待遇很好，85%的员工拥有医疗保险——这一比例比Target百货或沃尔玛高出两倍以上。因此，Costco的员工流动和员工内部偷盗都非常低。对于Costco的忠诚顾客来说，Costco的深度折扣来源于它的经营战略规划，而非压低员工工资，这令他们非常欣赏。

Costco的顾客不仅非常忠诚，他们也非常富裕。他们的平均家庭收入是74000美元，31%的家庭年收入超过10万美元。大多数顾客是企业主或是拥有巨大储物空间可以放下大件商品的家庭。Costco的会员费从每年50美元起步，并可以升级到称为"Executive"级别的高级会员，这一级别的会员可以享受更多好处。Costco只接受借记卡、现金、支票和美国运通卡支付，这使得Costco要支付巨额的交易费。只有拥有会员资格的顾客才能在实体店消费，不过在网上消费则没有这个限制。2008年，5800万位消费者访问了Costco的网站，没有会员资格的顾客需要为每一笔采购支付5%的费用。

Costco的成功来源于对于一系列经营实践的专注：出售数量有限的商品；保持低成本；依靠大销量；向工人支付高工资；要求消费者成为会员；定位服务于高端消费者和企业主。这些经营实践帮助Costco取得了卓越的成绩，包括在世界500强中名列24名和在《财富》最受尊敬企业的榜单中名列第22名。Costco也是第一个在短短6年时间内销售额从零飙升到30亿美元的公司。

问题

1 Costco的渠道管理流程有什么独到之处？哪些部分值得其他零售商借鉴或使用？

2 Costco可以在哪些方面进行改善？它是否应该提供更多的产品或是做更多的广告？为什么？

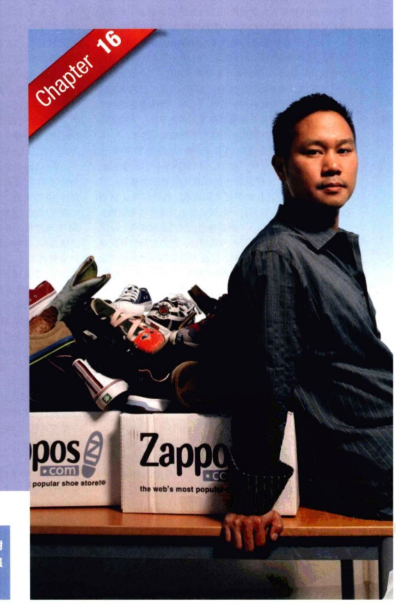
资料来源：Matthew Boyle, "Why Costco Is So Addictive," *Fortune*, October 25, 2006; Steven Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Walmart," *New York Times*, July 17, 2005; Costco, Costco.com 2009 Annual Report。

第16章
管理零售、批发和物流

Chapter 16 Managing Retailing, Wholesaling, and Logistics

本章我们将讨论以下问题：

- 营销中间商的主要类别有哪些？
- 这些营销中间商需要做出哪些营销决策？
- 营销中间商的主要发展趋势是什么？
- 自有品牌的未来如何？



作为网络鞋店 Zappos 的创立人之一，谢家华确保公司的运营围绕浓厚的顾客服务文化展开。

在之前的章节里，我们从试图构建和管理营销渠道的生产商的角度分析了营销中间商。在这一章，我们认为在今日瞬息万变的世界，像零售商、批发商以及物流组织这样的营销中间商自身也需要制定营销策略，争取出色的营销表现，从而像其他公司一样获得收益。

1999年由谢家华（Tony Hsieh）等人共创建的网上鞋店Zappos具有优质的顾客服务和作为企业文化核心的出色的客户体验。凭借免费送货和退货、7天24小时全天候客户服务，以及1200个制造商近20万种款式的鞋子的多选择和快速周转，Zappos四分之三的购物者都是回头客。与其他公司不同，Zappos没有把客服中心外包，它认为客服中心的功能很关键，并授权其客服代表来解决问题。当有客户来电投诉购买的鞋子在穿了一年后出现渗漏现象时，即使公司的政策是只有没穿过的鞋子才可以退换货，客服代表仍会给顾客重新寄出一双新鞋。在Zappos每个员工每年都有机会在公司的内部刊物《文化》(*Culture Book*)上发表文章，可以是关于在Zappos的生活，也可以是各个部门如何实现从销售到仓储、投递、定价及结算的优质的客户服务。在新员工的面试上，有一半的时间是用于考察他们是否足够的开朗、豁达和富有创造力来维持公司优秀的企业文化。在2009年以8.5亿美元被亚马逊收购后，Zappos仍然独立运行，目前也销售衣服、手袋及相关配件。在企业成功后，Zappos甚至还为那些渴望了解Zappos独特文化和客户服务背后成功的秘诀的企业经理们提供为期两天收费4000美元的研讨会。[1]

正当Zappos、瑞典的H&M、西班牙的Zara和Mango、英国的Topshop这些不断创新的零售商发展壮大的时候，过去那些美国零售界的中坚力量，如Gap、家得宝（Home Depot）和Kmart正在苦苦挣扎。很多非常成功的营销中间商都使用了战略规划、先进的信息系统，以及各种完善有效的营销工具。它们依靠市场细分，完善其市场目标和定位，积极地追求市场扩张和战略多样化。接下来，我们将讨论零售商、批发商和物流组织该怎样进行出色的营销。



零售

零售（retailing）是指将产品或者服务直接卖给最终消费者，满足其个人和非商业性使用的所有活动。**零售商**（retailer）或者**零售商店**（retail store）指的是其销售额主要来自零售活动的商业公司。

任何组织，无论是制造商、批发商还是零售商，只要将产品销售给最终消费者，它们的行为就属于零售行为，与商品或服务的销售*方式*（无论是通过人员、邮寄、电话、自动售货机还是互联网）或者销售*地点*（在商店、街上还是消费者家里）无关。

在回顾零售商的不同类型和新的零售市场环境后，我们将分析零售商们所作的营销决策。以下是近几年在市场上取得成功的创新性的零售组织的四个例子。

创新性的零售组织

Panera Bread

斥资26亿美元的Panera Bread连锁餐厅定位于为那些"对美食敏感、真正懂美食（或者几近于此）的食客"，所销售的新鲜的"真正的"食物和大量热面包即使是全价顾客也愿意购买。餐厅氛围简单质朴，客人需要自己领餐，但没有用餐时限，客人想待多久就待多久。该品牌被看作是面向家庭，但也不乏精致——为顾客提供新鲜、可定制、便捷和实惠的食物。

GameStop

电视游戏和娱乐软件零售商GameStop在美国的商场和购物街有超过6000个连锁店，为顾客提供了很大的便利。店员都是愿意和顾客交流沟通的铁杆玩家，GameStop还提供游戏以旧换新服务。

Lumber Liquidators

Lumber Liquidators以折扣价格直接从伐木场购买木材废料，拥有约350种硬木地板的存货，差



Panera Bread 吸引了各类的美食爱好者。

不多与 Lowe's 和家得宝一样。通过绕过中间商以及在较廉价的地段设置店面来保持较低的主营业务成本，以较低的价格出售商品。同时，Lumber Liquidators 也很了解顾客的情况，如：索要产品样品的购物者有 30% 的可能性在一个月内购买；大部分的购买者倾向于一次只装修一间房间，而不是整个房子。

Net-a-Porter

总部位于英国伦敦的 Net-a-Porter 是奢侈品服饰的网上零售商，它的网站不仅拥有时尚杂志的风格，还给人以在精品潮店购物的兴奋感。Net-a-Porter 库存有超过 300 种的国际品牌，如 Jimmy Choo、Alexander McQueen、Stella McCartney、Givenchy 和 Marc Jacobs 等，被顾客认为是时尚界的权威。该公司的产品销往 170 个国家，并在伦敦和曼哈顿提供当天送货服务，每笔订单平均价值 250 美元。

资料来源：Kate Rockwood, "Rising Dough," *Fast Company*, October 2009, pp.69—71; Devin Leonard, "GameStop Racks Up the Points," *Fortune*, June 9, 2008, pp.109—22; Helen Coster, "Hardwood Hero," *Forbes*, November 30, 2009, pp.60—62; John Brodie, "The Amazon of Fashion," *Fortune*, September 14, 2009, pp.86—95.

零售商的类型

消费者如今既可以在零售商店，也可以在没有商店的零售商和零售组织那里购买商品和获得服务。

零售商店 或许大家最了解的零售模式是百货商场。日本的百货商场，如高岛屋百货和三越百货，以艺术画廊、餐厅、烹饪班、健身会馆和儿童游乐场等功能为特色，每年吸引数百万的购物者。表 16.1 介绍了最重要的零售店的类型。

不同模式的零售店有不同的竞争和价格波动。例如，与其他模式的零售店相比，折扣店的竞争更加激烈。[2] 同时，不同的零售商店很大程度满足了消费者对于不同服务水平和具体服务项目的偏好。零售商提供的服务可分为下面四个层次：

- **自助式服务**：自助式服务是所有折扣实施的基础。很多消费者为了省钱，愿意完全由自己处理“定位—比较—选择”这一过程。
- **自选式服务**：由消费者自己找到需要的产品，但有问题也可以求助。
- **有限服务**：与前两类相比，这类零售商提供更多的产品和服务，比如信贷或者退货权，而顾客也需要更多的信息和帮助。
- **全方位服务**：销售人员在“定位—比较—选择”的每个阶段随时为顾客提供帮助。愿意享受服务过程的顾客会偏好这种类型的服务。但是，伴随高比例的特色商品种类、较慢的周转速度和种类繁多的服务而来的是高昂的员工费用，而这导致了高昂的零售成本。

无店面零售 虽然近 97% 的产品和服务是通过商店销售的，但是**无店面零售业务**（nonstore retailing）的增长速度却远远超过了传统的店面零售。无店面零售可以分为四种形式：直销、直复营销（包括电话营销和网络营销）、自动售货机和购货服务。

- **直销**（direct selling）：也叫**多级销售**（multilevel selling）和**网络行销**（network marketing），是一个有数十亿美元价值，由数百家进行挨家挨户销售的公司构成的行业。在一对一销售方面较为知名的是雅芳、伊莱克斯和 Southwestern Company of Nashville（上门推销圣经）。特百惠和玫琳凯做的是一对多销售：即销售人员上门拜访宴请了很多朋友的家庭，讲解示范其产品，从而拿到订单。多级（网络）销售体系是通过招募不同的商业人员作

表 16.1 主要的零售店类型
专营店（specialty store）：经营的产品线较为狭窄。例如 The Limited、The Body Shop。
百货商店 (department store)：销售几条产品线的产品。例如 JCPenney、Bloomingdale's。
超市 (supermarket)：规模相对较大、成本低、毛利率低、销售量大的自选商店，能够满足顾客对于食品和家庭日用品的所有需求。例如 Kroger、Safeway。
便利店 (convenience store)：居住区的小型商店，365 天 24 小时营业，出售种类有限经常使用的生活必需品。例如 7-Eleven、OK 便利店。
药店（drug store）：提供处方，销售药品、保健和美容用品以及小型较耐用的个人护理物品等。例如 CVS、Walgreens。
折扣店 (discount store)：以较低的价格、较低的毛利率和较高的批量销售标准商品和特色商品。例如沃尔玛、Kmart。
超值店或硬折扣店（extreme value or hard-discount store）：相比折扣店而言，提供更有限的商品，但是价格更低。例如 Aldi、Lidl、Dollar General、Family Dollar。
特价零售店（off-price retailer）：出售比零售商价格更低的滞销品、过时品或者处理商品。包括工厂门市部、独立的特价零售店如 T.J. Maxx，以及仓储会员店如 Costco。
大卖场（superstore）：商场空间开阔，提供食品和家居产品，以及各种服务（洗衣、修鞋、干洗、取钱）。包括专一品类商场（对某一品类进行很细的分类），如史泰博；联合商场，如 Jewel-Osco；超级百货商店（兼有超市、折扣店和仓储零售的巨型商场），如在法国的家乐福和在荷兰的 Meijer。
目录商店（catalog showroom）：以折扣价格通过目录销售利润高、周转快的各种品牌产品。顾客可以在商店提取货物。例如 Inside Edge Ski 和 Bike。

资料来源：www.privatelabelmag.com。

为销售者独立行事实现运转，安利（Amway）是这种形式的代表。这些销售人员可以通过由他们发展的新成员对销售量贡献的比例，以及自己直接卖给顾客的销量而获得回报。现如今，这些直销公司意识到在家中购买的顾客少了，所以它们正在制定多渠道的策略。

- **直复营销**（direct marketing）：根植于直接邮寄和目录营销（Lands' End 和 L.L.Bean）；包括*电话营销*（1-800-FLOWERS），*电视购物*（HSN 和 QVC）和*电子购物*（亚马逊和 Autobytel.com）。人们对于网络购物越来越熟悉，他们更多地在网站上订购各种各样的产品和服务。据估计，美国 2009 年的网络在线销量高达 2100 亿美元，其中旅游成为最大类消费（总额 800 亿美元）。[3]
- **自动售货机**（automatic vending）：提供多种多样的产品，包括诸如软饮料、咖啡、糖果、报纸、杂志等即兴购买品，以及袜子、化妆品、热食、平装书等其他商品。一般工厂、办公场所、大型购物广场、加油站、酒店、餐厅及很多其他地方都会有这种自动售货机。它们能提供 24 小时自助式服务，而且产品都是新鲜优质的。在日本，人均自动售货机的数量最多，其中仅可口可乐就拥有 100 多万台，每年实现 500 亿美元的销售额，是美国的 2 倍多。
- **购货服务**（buying service）：为特定顾客（通常是大型组织的员工）提供服务的无店面零售商，其顾客可以用折扣价从属于购货服务成员的零售商那里购买商品。

零售合作和特许经营 虽然许多零售机构都是独立的，但**零售合作**（corporate retailing）的方式正在迅速增加。采取合作形式进行零售的组织可以通过规模经济获得更强的购买力、更高的品牌认可和更训练有素的员工。表 16.2 描述了零售合作的主要类型：公司直营连锁店、自愿加盟连锁店、零售商和消费者合作组织、特许经营组织和商店集团。

在美国，特许经营公司如赛百味、捷飞络、假日酒店、Supercuts 和 7-Eleven 每年可实

表 16.2 零售合作的主要类型
公司直营连锁店（corporate chain store）：两个或两个以上的商店同时被一个所有者拥有和控制，它们销售相似的产品线，并进行集中购买和分销。例如 Gap、Pottery Barn。
自愿加盟连锁店（voluntary chain）：由某个批发商发起、若干个零售商参加的，可以实施大规模购买和一般性销售规划活动的群体。例如独立食品商联盟（Independent Grocers Alliance，简称 IGA）。
零售商合作组织（retailer cooperative）：由一个集中采购组织组成并采取共同促销活动的独立零售商群体。例如 Associated Grocers、ACE Hardware。
消费者合作组织（consumer cooperative）：顾客拥有的零售公司。其成员投资创办自己的商店，投票确定经营方针，选出管理人员，并享受投资应得的红利。在许多的市场上可以找到当地的合作食品杂货店。
特许经营组织（franchise organization）：特许者和被特许者之间存在契约关系，在某些产品和服务领域非常普遍。例如：麦当劳、赛百味、必胜客、捷飞络（Jiffy Lube）、7-Eleven。
商店集团（merchandising conglomerate）：由若干不同的零售产品线和零售形式联合组成的所有权集中、统一进行分销和管理的公司。美国 Federated Department Stores 更名为 Macy's（集团旗下最知名的零售商之一），此外该集团还拥有其他的零售商，例如 Bloomingdale's。

现超过 1 万亿美元的销量，占据整个零售消费的 40%。在美国，平均每 12 个零售商店就是通过特许经营的方式组织起来的，其雇员数量接近整个行业的 1/16。[4]

在一个特许经营体系里，个体受许人（franchisees）是一群紧密联系的企业，其运作方式受业务创始者即特许人（franchisor）的规划、指导和控制。这些特许经营有以下三个特点：

- 特许人拥有一个交易或服务的标志，并将其颁发给受许人作为其支付技术转让费的回报。
- 特许经营受许人需要为加入这个体系而支付费用。初始的成本包括租用各种设备和固定设施以及取得合法执照的费用。例如：麦当劳的特许经营受许人在初始阶段大约要投入 160 万美元，以支付这些成本和费用。除此之外，还需每月向麦当劳支付租金以及一定比例的销售所得。
- 特许经营的特许人为受许人提供了做生意的机会。麦当劳要求受许人参加在伊利诺伊州 Oak Brook 镇的“汉堡大学”的培训，并用两周的时间学会怎样经营。在购买原材料方面，受许人也必须遵循某些特定的流程。

特许经营的模式使双方都有利可图。作为特许经营的特许人，其雇用对象实际上都是企业家而不是传统雇工，因而他们充满了动力且工作勤奋；同时还可以获得因受许人熟悉当地环境和条件而带来的种种好处；除此之外，特许人可以获得巨大的购买力。作为受许人，会因为加入这样一个具有广泛知名度和良好品牌的商机获利；他们发现从金融机构贷款变得容易了；并且在各个方面，如营销、广告、选址、招工都很容易得到支持。

但是，受许人必须在独立和忠诚于特许人之间取得良好平衡。一些特许经营的特许人会给予他们的受许人运作自己业务的自由，包括使用个性化的商店名称和调整产品和价格。Beef 'O' Brady's 体育酒吧的受许人被允许根据当地的市场制定价格。Great Harvest Bread 面包房相信一个自由的特许经营

作为特许经营协议的一部分，新的加盟商必须在麦当劳的“汉堡大学”进修两周，学习餐厅的管理之道。



的方式可以鼓励作为受许人的面包师为菜单增添新的产品，如果成功的话可以与其他的受许人分享。[5]

新的零售环境

2008 年的经济大萧条让许多的零售商不得不从根本上重新评估它们所做的几乎所有的事情。有些零售商采取谨慎的防御态度，降低库存量、减缓扩张和实行疯狂打折。另一些则管理库存、调整产品线和小心避免过度促销。例如：相比于以往的 20%，JCPenney 百货为 2009 年的秋季假日保留了 60% 的库存，一方面为了避免出现空货架和缺货现象，另一方面则避免货架太满和大幅度的打折的现象。有些公司，如 Container Store 收纳用品店和 Saks 精品店降低它们的平均价格；其他的一些公司如奢侈品零售网站 Gilt.com 和 Neiman Marcus 百货推出有选择性的短期的大幅度折扣优惠；Restoration Hardware 则选择将其家具产品线调整到更高的档次。[6]

虽然这些短期的调整可能保持比较久，但是在零售市场环境中一些其他的长期趋势也很明显。以下介绍其他一些改变消费者购买习惯以及厂商、零售商出售方式的零售业发展趋势（参见表 16.3）。

- **新的零售形式和组合形式。**为了给消费者提供便利，出现了各种的新的零售形式。书店里设立了咖啡厅；加油站内出现了食品店；Loblaw 超市内有健身俱乐部；商场、公共汽车和火车站的过道上出现了推着手推车的小商贩。零售商还在尝试通过在繁华的路段开设临时性店铺推广某种品牌，接触季节性购物者，并制造舆论效果。在 2009 年的假日季节里，玩具反斗城开设了 350 个临时性的店铺和玩具精品店，占据了那些购物中心和商场里空置的零售空间。[7]
- **不同零售形式之间的竞争日趋激烈。**百货公司不能只担心其他百货公司，因为像已经组成折扣连锁的沃尔玛和乐购正大举进军服装、保健、美容和电子等产品市场。不同零售形式（折扣店、目录商店和百货商店）都在用同样的商品争取相同的顾客。
- **店面零售和无店面零售的竞争。**消费者如今通过直邮信函和目录、电视、电话和互联网就可收到推销信息。无店面零售商正在从店面零售商手中抢生意。对此，店面零售商已做出回应，它们增加网络服务，寻求不同的方式在网上进行销售（这也包括通过利用自己的网站），同时在店里创造更多的购买体验活动。精致的灯光、合适的香味以及诱人贴心的设计越来越多地被应用，店面零售商希望打造一个能够掳获消费者所有感官的让他们享受购物过程的商店。[8]
- **巨型零售商的增长。**巨型零售商如沃尔玛拥有卓越的信息系统、物流系统和购买力，能够以富有吸引力的价格向众多顾客提供大量的产品和良好的服务。它们排挤了那些无法提供足够数量产品的生产商，经常告诉那些强大的生产商应该制造些什么，怎样定价和

表 16.3 目前零售的发展

- 新的零售形式和组合形式
- 不同零售形式之间的竞争日趋激烈
- 店面零售和无店面零售的竞争
- 巨型零售商的增长
- 中端市场零售商的衰落
- 技术投资力度越来越强
- 主要零售商的全球扩张
- 购物者营销的增长

促销，何时以及通过什么样的方式运送货物，甚至是该怎样提高生产和管理水平。而生产商必然会参考这些意见，否则它们就可能失去 10%—30% 的市场。还有一些零售业巨头属于**品类杀手**（category killer），即它们只关注于某一类产品，如宠物食品（PETCO）、家居用品（家得宝），办公用品（史泰博）。其他则是**超级购物中心**（supercenter），出售食品杂货以及很大范围的非食品类商品（沃尔玛）。

- **中端市场零售商的衰落。**我们可以用沙漏或者狗骨头的形状来形容当今的零售市场，即发展机会只集中在顶部（提供奢侈消费品的零售商，如 Nordstrom、Neiman Marcus）或者底部（以低价取胜的零售商，如 Target、沃尔玛）。随着低价零售商提升了质量和形象，消费者也更愿意在那里消费。Target 推出了 Proenza Schouler 品牌的服饰，Kmart 推出了 Joe Boxer 品牌的内衣裤和睡衣。而在另一端，Coach 最近将它的 300 个店面中的 40 个转换成更高端的提供高价包袋和礼宾服务的商店。但机会对于那些中端的一度成功的零售商是比较少的，像 Sears 百货、CompUSA 电子和 Montgomery Ward 家居一直在努力挣扎甚至面临破产。[9]

Kohl's 百货通过引入一些潮人的名字，如劳伦・康拉德（Lauren Conrad）、王薇薇（Vera Wang）、黛西・富恩特斯（Daisy Fuentes）和托尼・霍克（Tony Hawk），从而得到了更多分布在中端市场的消费者。除了提供更多高端市场的商品，Kohl's 还试图提供更加便利和愉悦的购物环境。[10] 英国 Marks & Spencer 百货以家庭品牌为特色，努力建立了超强的零售品牌形象。虽然这些商店可能运营成本很高，但是只要其家庭品牌既时尚又流行，它们就可以获得更高的利润。[11]

- **技术投资力度越来越强。**几乎所有的零售商都使用计算机来进行更好的预测，控制库存成本和通过电子订单的方式从供应商那里订货。技术也会影响到在卖场里发生的事情。商店内的等离子电视可以不间断地播放促销信息和商品展示的节目。由于在测量商店货架间客流量的时候遇到了问题——消费者可能会在中途丢下购物车，因此购物车上的 GPS 系统往往帮不上忙；热成像技术在测试的时候也分不清顾客手上拿的是婴儿还是火鸡——安装在货架上的双向红外感应器已经被成功引入。电子货架标签可以让零售商随时调整商品的价格。零售商也引进技术来帮助顾客购物。一些超市提供"智能"购物车或者移动电话来帮助顾客在商店里找到商品，了解销售和特别的优惠情况，支付也更为方便。虽然新技术激动人心，但是它们的成本和未经证实的有效性在一些情况下会产生显著的问题。[12]

高科技的购物车让消费者能够清楚已选的商品的总价、寻找商品、了解特价信息，甚至免排队付款。



- **主要零售商的全球扩张。**拥有独特运营模式和强势品牌定位的零售商开始越来越多地进入其他国家。美国的零售商像 The Limited 和 Gap 在全球范围都很有名。沃尔玛在海外拥有 3600 家商店，占据了其总业务的 25%。荷兰的 Ahold 和比利时的 Delhaize 分别有 3/2 和 4/5 的销量来自国外市场。而在美国市场经营的外国零售企业有：意大利的 Benetton、瑞典的宜家家居、日本的休闲服装零售商优衣库（UNIQLO）以及八佰伴超市。
- **购物者营销的增长。**研究表明，高达 70%—80% 的购买决策是在店内做出的，企业也越来越认识到在购买点影响消费者的重要性。[13] 在何处以及如何显示和销售商品可以对销售有显著的影响。[14] 店内广告，如沃尔玛的店内电视广告，提供了很多的宣传机会。[15] 有的商家为了测试消费者的目光游移，采用护目镜般的装置通过红外光束投射到佩带者的视网膜上来记录受试者的所见。一个发现就是许多消费者会在眼睛的水平位置上忽略商品，而最佳的商品摆放位置是位于腰部和胸部之间。[16]

营销决策

基于零售行业的种种新环境，我们将从目标市场、渠道、产品组合、采购、定价、服务、商店氛围、商店活动和体验、传播以及选址决定等方面审视零售商的营销决策。我们将会在下一部分讨论自有品牌这一重要主题。

目标市场 零售商只有首先明确目标市场，才可能制定出与在产品类别、商店格调、广告信息和媒介、定价和服务水平等方面前后一致的决定。女性服饰零售商 Ann Taylor 拥有 3000 名可以为其商品甚至营销活动提供反馈的顾客，并不断地要求员工全身心地投入工作。[17]Whole Foods 超市的成功来源于为每一位对有机食品和天然食品感兴趣的顾客提供独特的购物体验。

Whole Foods Market

在北美和英国的 284 家商店里，Whole Foods 超市是食品的秀场。商店里明亮通澈，职员配置充足，到处都有十分诱人的食品展示。Whole Foods 超市是全美最大的有机天然食品零售商场，销售的食品中有 2400 多种，来自四条自有品牌产品线：高品质的 Whole Foods Market、Whole Kitchen 和 Whole Market 产品线，以及低价的 365 Everyday Value 产品线，占总销售额的 11%。它们提供与产品相关的大量信息。如果有任何想知道的，比如：你如果关心展出的活鸡是否真的生活在快乐、惬意的环境中，那么你不仅可以拿到一个 16 页的宣传册，而且甚至还有机会被邀请前往宾夕法尼亚州的饲养场实地参观。如果你找不到所需信息，那么只要询问那儿训练有素、有问必答的店员即可。Whole Foods 正是通过为那些将有机天然食品视为可以承受的奢侈品的消费者提供服务，实现了从 1991 年到 2009 年销售额平均每年增长 28%。[18]

选择或者转移目标市场时发生的错误可能会导致惨重损失。当历来满足大众市场的珠宝商 Zales 决定追逐高端消费阶层时，就把它 1/3 的商品——那些不够昂贵、质量稍差的钻石珠宝统统处理了，取而代之的是时尚且利润高昂的 14K 金或银的首饰，而且在这一过程中还更换了广告营销活动。但是，这次转变却是一场灾难。Zales 不但损失了那些传统顾客，而且没有赢得它希望能吸引到的新顾客。[19]

为了能更准确地击中目标，零售商们把市场划分得越来越细，并且重新引入了一批能提供更相关产品的商店，目的就是开发那些夹缝中的市场。比如金宝贝（Gymboree）推出了 Janie and Jack 品牌，专营婴幼儿的服饰和礼品；潮店 Hot Topic 通过 Torrid 概念店为那些需要大尺码衣服的年轻女孩提供追求时尚的机会；而 Limited Brands 旗下的 Tween Brands 向少女出售较便宜的时装。

渠道 基于目标市场的分析，回顾第 15 章中介绍的要考虑的因素，零售商必须要选择好渠道以便更好地接触到顾客。越来越多的人会说，答案就是多种渠道。史泰博的办公用品销售就采用了多种渠道：传统销售渠道的定点销售、互联网的直接反馈、虚拟商场，还有成千上万的网络连接。

正如第 15 章所述，使用多条销售渠道的零售商必须能把它们有效地整合在一起。百年历史的商业百货连锁老字号 JCPenney 保证其网络、商店、邮购目录等各种商业模式完全地融合在一起。JCPenney 还通过在线方式销售大量商品；使其网络对于 35000 个合法注册者随时开放；允许网上购买者在实体店进行挑选或者取消订单，并确认实体店内哪些商品还有货。这些策略，以及时髦女装品牌 a.n.a 的引入，都帮助 JCPenney 拥有了更年轻更高端的形象。[20]

虽然一些专家已经预测到，网络上能够购买的商品种类越来越多，因为大部分的公司

把它当成是品牌推广的工具。Victoria's Secret 品牌推广的关键是其整合了零售商店、目录销售和互联网等多个渠道。

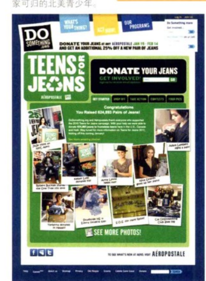
Victoria's Secret

Limited Brands 的创始人莱斯利·韦克斯纳（Leslie Wexner）认为美国女性会对具有欧洲风格的内衣购物体验津津乐道。他说："女性需要内衣，但她们想要的其实是性感内衣。"韦克斯纳的假设被证明是正确的：他在 1982 年买下这个业务后，过了十几年，与全美平均水平每位女性每年买两件文胸相比，Victoria's Secret 的顾客平均每年购买 8—10 件文胸。为了增强其高端的声誉和迷人的吸引力，Victoria's Secret 在其广告宣传和时装秀中都引入了高调的超级名模。为了使产品的购买更容易并为了保护顾客的隐私，该公司开始向消费者直销。Victoria's Secret 使用了一个全面的营销策略去连接零售商、目录邮寄和网上销售。韦克斯纳力求使它变成"一个整合的世界级品牌。通过各种渠道，包括商店、目录邮寄和互联网，在同一时间以完全相同的方式推出同样质量和相同定位的产品"。自 1985 年以来，Victoria's Secret 已经达到每年 25% 的年销售额增长，通过 1000 多家商店、目录邮寄和公司网站进行销售，2009 年所披露的年收入为 56 亿美元。Victoria's Secret 每年寄出 4 亿份产品目录，相当于为每一位美国公民寄出人均 1.33 份目录。在全部的收入中，网上销售和目录销售占到 28%，以实体销售收入两倍的速度增长。[21]

产品组合 零售商的产品组合必须要和目标市场的购买期望相一致。同时它们还需要决定产品组合的广度和深度。比如，餐馆可以提供窄而浅的产品组合（小型午餐柜台），也可以提供窄而深的产品组合（熟食店），还可以提供宽而浅的（咖啡厅）以及宽而深的产品组合（大型饭店）。

确定合适的产品组合在那些发展迅速的领域，如技术、时尚等，是一项更大的挑战。Urban Outfitters 服饰在偏离其"时髦，但不能太时髦"的理念，选择以更快的速度拥抱潮流时就遇到困难，其销量在 2006 年滑落了 25%。[22] 而运动和休闲服装零售商 Aéropostale 仔细地研究产品组合，使其满足了由年轻人组成的目标市场的需求，从而取得了巨大的成功。

Aéropostale 的"Teens for Jeans"（青少年牛仔裤募捐项目）公益营销活动鼓励其顾客把不要的牛仔裤捐给无家可归的北美青少年。



Aéropostale

Aéropostale 选择了很好地利用其目标市场的一个特征：11—18 岁的青少年希望自己看起来与同龄人一样。所以当 Abercrombie 和 American Eagle 减少货架上带宽的休闲裤时，Aéropostale 仍保持充足的供应以及合理的价位。长时间保持正确的发展趋势并不容易，但 Aéropostale 做到了。调查表明，Aéropostale 一直属于立足年轻人的最勤勉的零售商。除了进行高中生群体焦点小组访谈和店内产品测试，还发起了一项基于网络的活动，向网购者征集新的款式设计。公司目标是每次活动能影响 10000 人，实际上每年 20 项活动中可以平均保证有 3500 人参加。Aéropostale 已经从只有 100 家门店的默默无闻发展成现在的一个大品牌，总共拥有 914 家店，分布在美国、波多黎各和加拿大。2008 年净销售额增长了 19% 达到 19 亿，电子商务业务的净销售额增加了 85%，达到 7900 万美元。[23]

其实最大的挑战在确定产品组合后才开始，就是要制定不同的产品差异化策略。为了更好地脱颖而出，吸引消费者的兴趣，一些奢侈品零售商正在让其商店和商品更有特色。香奈儿在保证主流商品供应充足的同时，推出了"极端奢侈"（ultralux）的产品，包括价值 26000

美元的鳄鱼纹手提包。[24] 以下介绍一些其他的产品组合策略：

- **突出其他零售商做不到的为我独尊的品牌特色**：Saks 就可以拥有国际著名设计师为其设计各种样式的裙子。
- **突出自有品牌商品的特色**：贝纳通（Benetton）和 Gap 商店里卖的很多衣服都是自己设计的。很多超市、药店都有自己品牌的产品。
- **突出有炒作价值的与众不同的商品事件**：Bloomingdale's 在 2009 年 3 月花了数月的时间来庆祝芭比娃娃诞生 50 周年。
- **突出令人惊讶或不断变化的商品特色**：特价服装零售商 T.J.Maxx 提供令人惊讶的廉价商品（货主因为缺钱不得不廉价卖的商品）、库存品、出清货品，每周多达 10000 多种。
- **突出最新的和不断更新的产品特色**：Zara 产品迷人的外观和设计引领了市场，从而为其获得了利润和声誉。
- **提供产品顾客定制的服务**：伦敦 Harrods 除了有现成的男装，还为顾客量身定做西服和衬衫。
- **提供目标明确的产品组合**：Lane Bryant 为大个子的女性提供商品。Brookstone 则提供品质与设计与众不同，在别处无法买到的工具和器械。

商品还可能因为市场的地理位置不同而不一样。大型电子超市百思买会审视 25000 个最小存货单位中的每一个，从而根据购买者不同的收入水平和购买习惯调整产品。百思买也会在不同的地区设置不同的商店形式和员工，比如在懂电脑的人多的地方和少的地方的商店是不一样的。[25] Macy's 和 Ross Stores 实行*微经销*（micro-merchandising），允许每个商店的经理独立挑选相当大比重的商品。[26]

采购 在决定产品分类策略之后，零售商必须决定涉及商品的来源、政策等的实战方案。在连锁超市的公司总部，*采购经理*（merchandise manager）或者*采购专员*（specialist buyer）有责任去制定产品组合以及倾听销售人员的宣讲。

零售商们在需求预测、商品选择、库存控制、空间选址以及展览展示等方面的能力正在快速提高。它们使用电脑追踪存货、计算经济的订货量、预订产品、分析花在卖主和产品身上的每一美元等等。连锁超市利用扫描器记录的交易数据，管理其商品组合。

一些商场开始试用无线射频识别系统（RFID），由智能标签——附着在小型无线天线上的微型芯片，以及电子识别器组成。这些标签嵌入产品中或者贴在产品商标上，当它们接近识别器时，就可以向电脑的数据库发送唯一的序列号。现在这个系统的使用率稳定增长。可口可乐和吉列用它们来进行实时监控库存和跟踪货物，因为这些标签伴随着商品从工厂到超市再到消费者的购物篮的整个过程。[27]

如果零售商进行购买和出售个人产品的成本收益分析，就会发现，其 1/3 产品将得不到任何利润，另外 1/3 属于收支平衡，而只有 1/3 的产品能真正为其赢得 100% 的利润。但是，大多数的零售商并不知道到底是哪 1/3 的产品产生了利润。[28]

商家使用**直接产品盈利性**（direct product profitability，简称 DPP）衡量某个产品从进入仓库到被消费者买走的管理成本（收到并转移到仓库，文书工作，选择、核对、装卸以及空间成本），并惊讶地发现产品的毛利润通常和产品自身的成本并没有直接的相关性。体积大的产品可能需要更高的维护成本，以至于盈利性差，所以货架上应更多地摆放体积小的产品。

Trader Joe's 已经通过创新采购脱颖而出。

Trader Joe's

Trader Joe's 总部位于洛杉矶，创立一种特殊的既提供美食美酒，又提供仓储式折扣的混合式商店。它一直坚持以低于平均水平的价格销售属于高层次消费的特制食品和酒品。其 80% 的产品都拥有自有商标（而其他超市最多只有 16%）。在采购方面，Trader Joe's 信奉"少即是多"的哲学。与其

他便利店拥有55000多种商品相比，Trader Joe's每家商店只有3000种产品，而且只经营那些能够以合算的价格买进和卖出的东西，即使需要每周改变库存。Trader Joe's的18个采购专家直接面对供货商而不是中间商，其中20%—25%的供货商可能来自海外。正是在全世界范围拥有数千个供货商，使得其成功法则很难被模仿。此外，它每推出一种食品，都要先经过品尝测试的认可；并且它还会生产一些满足地方口味的食品。Trader Joe's每周会推出20种新款产品来替代那些不受欢迎的产品。[29]

定价 定价是定位的关键因素，必须结合目标市场、产品服务组合以及竞争情况综合决定。[30]零售商们都希望能有最高的利润（高的销量和高的单位利润），但是往往高销量和高单位利润两者不能同时实现。很多零售商有**高的单位利润但是销量低**（高级特色商店），也有很多零售商**销售量大但单位利润低**（大型商品折扣店）。每一大类里面又有不同程度的分级。比弗利山庄罗迪欧大道上，Bijian品牌店的西服1000美元起，皮鞋400美元起。而另一边，Target则巧妙地将时髦的形象和折扣结合在一起，让顾客觉得他们买到的东西很值。

Target



作为其“低价时尚”零售策略的一部分，Target请知名设计师参与产品设计，比如由纽约的时尚领袖贝蒂芬·伯罗斯（Stephen Burrows）推出的系列Harlem Design Series。

在20世纪80年代中期，Kmart是美国主要的大型零售商，而沃尔玛正处在快速发展阶段。Target意识到市场缺乏提供“低价时尚”商品的零售商，于是在产品选择时Target开始强调设计水平，注重商品的时代性和独特性，希望在大型商场领域打造自己的特色。公司商品研发团队周游世界，寻找下一个会火起来的产品，并力争使其上架销售。在Target的商店，产品布局错落有致，使用很低的货架和聚光灯，以及宽阔的过道，避免了视觉冲突。打着“期待更多，花钱更少”（Expect More，Pay Less）的广告，Target还试图在不失去价格敏感的消费者的同时，为其品牌打上高档消费品的印记。Target引进了一批世界著名设计师——迈克尔·格雷夫斯（Michael Graves）、艾萨克·米兹拉希（Isaac Mizrahi）、莫西莫·詹努利（Mossimo Giannulli）和莉兹·兰格（Liz Lange）——设计的产品，并不断创新商业模式。2006年，Target将欧洲流行的“快时尚”理念引入美国，使得消费者更关注选择新鲜产品，更频繁地光顾Target的店铺。[31]

很多商家都会对某些商品施以低价，目的是为招徕顾客或者作为其低价政策的信号，然后力图销售店内所有商品。[32]而对于销路不畅的产品，商家会选择降价。以鞋店为例，零售商计划50%的鞋按能得到最高毛利润的价格销售，25%的鞋以获得40%毛利润的价格销售，剩下的25%保本销售。

正如第14章所述，一些零售商，如沃尔玛，放弃了“销售定价”，而支持天天低价（EDLP）。天天低价可以带来更低的广告成本、更高的价格稳定性、更好的公平、值得信赖的形象，以及更多的零售利润。研究表明，对于超市连锁来说，相比传统的“高—低定价法”，这种天天低价策略的盈利性更好，但这必须是在特定环境下才行。[33]

服务 零售商必须决定为客户提供什么样的服务组合：

- **购前服务**，包括接听电话、邮寄订单、广告、橱窗和内部陈设、试衣间、限时抢购、时装展、以旧换新等。
- **购后服务**，包括运送和投递商品、礼品包装、金额理算和退货、调换和剪裁、安装以及印刻等。

- **辅助服务**，包括提供一般信息、兑现支票、停车服务、餐饮、修理、内部装潢、积分、休息室、婴儿照看等。

零售商考虑服务的差异性必须首先考虑提供的顾客服务是否值得信赖且准确无误，是面对面的，还是通过电话，甚至是通过新发明的某种技术。Barnes & Noble 书店倾向于雇用那些热爱读书，充满服务顾客的热情，并且看起来干净整洁的人。Borders 书店的员工则通常都会有纹身和许多身体刺孔。公司会为员工的多样性而自豪，自然会雇用那些能对某些独特的书籍和音乐怀有激情，而不是仅仅能为顾客找到某本书的人。[34]

不管零售商们为了提升顾客服务而采取什么行动，都不能忽视女性顾客。美国每天销售的 85% 的东西是由女性购买的或者是受其影响的。她们受够了服务质量的日益下降，想尽一切办法躲避现有的体系，从在网上买卖东西到坚决抵制假冒伪劣商品或者干脆无视所谓的"服务"。[35] 当她们买东西的时候，总希望能有很好的规划，有能提供帮助的服务员和快速的结算服务。[36]

商店氛围 氛围是商店的另一支重要武器。每个商店都有外观和布局，有的使人们逛起来很容易，有的则很费劲（参见"营销备忘：促进商店销售"）。Kohl's 将其地板设计成跑道的样子。这种 8 英尺宽走道的设计使得顾客能绕着商店转一圈，看到店内所有的商品。其设计还包括位于中间的一个过道，可以方便那些赶时间的顾客抄近道。当然，这种跑道式设计方式肯定会比其他竞争者花费更多。[37]

零售商必须要考虑顾客可能体验到的各种感觉。超市发现播放不同节奏的音乐会影响顾客的平均购物时间和购物支出。Sony Style 店堂内弥漫着精心设计的淡淡的香子兰和蜜橘的味道。而且 Sony Style 店里所有的东西，从有斜角磨砂玻璃的柜台到墙上的丝纸和枫木镶板，都是可以触碰的。Bloomingdale's 在不同的商品区放置不同的元素：婴儿商店中有爽身粉；泳衣区有防晒霜；女士内衣区有丁香花；在节假日则有肉桂和松树的香味。[38]

商店活动和体验 传统的实体零售商必须对基于互联网的商业发展有所反应。它们除了利用购物者可以切实看到、摸到并试用产品，真实的消费者服务，以及几乎没有送货时滞等先天优势外，还提供了一些很不一样的购物体验。[39]

商店的氛围要尽量和购物者的基本动机相匹配，比如如果目标人群是任务导向或者看中功能的一类人，那么简单实用的店内环境效果更好。[40] 另一方面，一些销售体验式产品的零售商应营造更有乐趣的店内环境，吸引那些爱玩、追求刺激的顾客。[41] 户外用具和服装产品的销售商 REI 允许顾客在店内 25 英尺宽和 65 英尺高的墙上试用攀岩装备，在人造的大雨环境里试穿 GORE-TEX 雨衣。户外体育器材零售商 Bass Pro Shops 在店里布置了巨大的鱼缸、瀑布、养有鲑鱼的鱼塘、射箭和射击场、果岭，并提供从冰上钓鱼到资源保护的各种免费课程。它在密苏里州的第一个也是最大的一个陈列室成为了密苏里首要的旅游目的地。

为了促进户外运动器材的销售，Bass Pro Shops 创造了一个强调体验的零售环境，便于产品展示和顾客试用。



传播 零售商广泛地采取各种各样的传播工具招徕顾客和消费。它们播出广告，采取特别的销售手段，发放省钱的优惠券，制定常客奖励计划，店内提供食物试吃，在货架上或者结账处摆放优惠券等。它们还和生产商合作，设计一些基于销售店铺的活动，这既可以反映零售商的形象又可以反映生

产商的品牌。[42] 一些优质商店还会在 *Vogue*、*Vanity Fair* 或者 *Esquire* 等杂志上刊登很有品位的大幅广告；训练店员很有礼节地迎候顾客、预测其各种需求、处理其各种投诉。尽管拥有服务和销售助理，折扣商店往往也会重新安排商品摆放，促进打折品的销售。零售商也运用互动的社会化媒体去传递信息，围绕其品牌建立社区。[43] 休闲餐饮连锁 Houlihan's 已经创建了一个社交网站，名为"HQ"，以便从 10500 名特别邀请的粉丝顾客那里获得最诚实、迅速的反馈。

选址 零售商的成功常被认为离不开三个因素，那就是"选址、选址、选址"。百货商业连锁、石油公司（加油站）以及快餐特许加盟店都会十分仔细地考虑在全国的哪个地区开店，再决定在哪个城市，最后是城市的哪个区域。零售商可以将其商店设在下列地点：

- **中央商务区：**城市里历史最悠久也是交通堵塞最严重的地方，通常都是市中心。
- **地区性购物中心：**大型城郊购物广场，通常都有 40—200 个商店，最典型的是有一到两家用于吸引客流的核心商场，如 Macy's 或者 Lord & Taylor，或者是几家大卖场的组合，如 PETCO、Payless Shoes、Borders 或者 Bed Bath & Beyond，以及一大批小型商店，其中很多可能是特许经营的加盟商。[44]

营销备忘 促进商店销售

为了追求更高的销量，零售商们正在钻研什么样的店铺环境可以提升购物者的购物体验。帕科·昂德希尔（Paco Underhill）是零售咨询公司 Envirosell 的总经理，该公司的客户包括麦当劳、星巴克、雅诗兰黛、Blockbuster、花旗银行、Gap、汉堡王、CVS 以及 Wells Fargo 等。昂德希尔就和谐的零售空间提出了以下几点建议：

- **吸引购物者并使他们留在店里。**购物者停留在商店的时间是决定他们能买多少东西的唯一重要因素。为了增加购物时间，零售商要为他们营造一种归属感，包括对某种方式、习惯以及形式的认同；给他们提供可以与伴侣和子女交流的机会；使他们每次进来的时候既能感到熟悉又能感到新鲜。
- **重视"过渡地带"。**购物者进入商店后，需要放慢脚步，发现那些能刺激他们的东西。也就是说他们可能会匆匆走过，而对商品、标志以及店员没有任何反应，直到他们进入店门口的所谓"过渡地带"。要确保店里能有清晰的视线。在商店的焦点处设置一个信息点。绝大部分惯用右手的人通常在进入商店之后都会往右走。
- **避免过度设计。**商店装置、销售点的信息、包装、标牌和平板电视结合在一起，有时候会造成冲突而不是和谐。使用清晰和明确的标牌"我们最畅销的产品"或者"我们最好的学生电脑"，这样人们能够很舒服地驻足并将注意力停留在正确的地方。人们在走动时，橱窗的标识、陈列物和模特与行进方向保持 10—15 度为最好。
- **不要让顾客找来找去。**把最流行的产品放在最前面，不要让那些很忙的购物者为某个产品找来找去，而可以让那些较清闲的购物者去寻找更多商品。在史泰博，墨盒是购物者一进商店最先能买到的东西。
- **让购物者很容易摸到和拿到产品。**顾客触摸的重要性怎么强调都不过分。所以，一家商店即使提供了最好、最便宜、最性感的产品，但是如果购物者摸不到、拿不着，这一定会让商店损失惨重。
- **受到孩子的欢迎。**如果孩子感兴趣，那么父母也一定会跟随。从一个三四岁儿童的角度来考虑，保证他们的视线可以看见商品。地板上的一个虚拟的跳房子或恐龙图案可以让无聊的儿童感到兴趣盎然。
- **注意男人不喜欢问问题。**通常男人买东西的节奏比女人快。很多时候，他们不可能看那些不准备买的东西。他们也不喜欢问什么东西在哪儿。所以，如果一个男人找不到他想购买的东西，可能会再转一两圈，然后什么也不问就走了。
- **记住女人需要空间。**一个顾客，特别是女性顾客，如果在选购商品的时候，有其他顾客即使只是轻轻蹭到她的敏感部位，她很可能就不会在那儿买东西了。所以，保证商店过道宽阔和干净至关重要。
- **让结算支付更简单。**确保那些利润高的商品离结算台更近，这样可以刺激那些冲动型购买者的购买。人们通常在结账的时候看到糖就会想买，因为糖果可以满足他们的解馋之需。

资料来源：Paco Underhill, *Call of the Mall: The Geography of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 2004); Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999). See also, Kenneth Hein, "Shopping Guru Sees Death of Detergent Aisle," *Brandweek*, March 27, 2006, p.11; Bob Parks, "5 Rules of Great Design," *Business 2.0* (March 2003):47—49; Russell Boniface, "I Spy a Shopper!" *AIArchitect*, June 2006; Susan Berfield, "Getting the Most Out of Every Shopper," *BusinessWeek*, February 9, 2009, pp.45—46; www.envirosell.com。

- **社区购物中心**：通常是一个核心商场，大约有 20—40 家小店。
- **购物街**：很多小店组成一簇消费区，这些店铺可能都集中在一个很长的建筑里，满足周边居民的食品杂货、洗衣修鞋、干洗等服务需求。
- **大型商店内部的消费场所**：某些知名的零售商，如麦当劳、星巴克、Nathan's、唐恩都乐，会在某些大型商店或者机构内，如机场、学校、百货商场，开设一些新店或者小店。
- **独立门店**：一些零售商如 Kohl's 和 JCPenney 为了避开大商场和购物中心而为新的门店在街道独立选址，这样就不会和其他的零售商店直接联系在一起。

考虑到交通越繁华的地段租金越高等问题，零售商必须计算成本、调查消费者的购买习惯、分析竞争对手的分布情况，从而选择最具优势的位置开设商店。

自有品牌

自有品牌（private label brand，也叫中间商品牌、商店品牌、商号品牌或者分销商品牌）指的是零售商或者批发商自己开发的品牌产品。The Body Shop 以及 Marks & Spencer 都有自己品牌的产品。在欧洲以及加拿大的食品杂货店中，自有品牌的销量为总销量的 40%。英国最大的食品连锁店 Sainsbury 和乐购销售的将近一半的商品都属于其自有品牌产品。

对于生产商来说，很多零售商既是合作伙伴也是竞争对手。根据自有品牌生产商协会的报告，美国的超市、药店、大型商场，每卖出 4 件产品就会有 1 件是自有品牌，比例从 1999 年的 19% 增长至 25%。一项研究表明，每 10 名消费者中有 7 名相信自己购买的自有品牌产品的质量不会比全国性品牌的质量差。在美国，除了饮料之外，自有品牌产品占据了大约 30% 的家用食品，事实上，每户家庭都会经常购买自有品牌产品。[45]

自有品牌的产品拥有越来越多的优势，使得很多生产商对此感到恐惧。不过很多专家认为，对于零售商来说，50% 可能会是其自有品牌产品销售比例的一个天然的上限，原因是：（1）消费者本身就会偏好某些全国性知名品牌；（2）很多产品种类并不适合作为自有品牌，或者作为自有品牌体现不出吸引力。[46] 表 16.4 为自有品牌产品销量较高的产品品类。

表 16.4 2009 年美国 10 大自有品牌商品

排名	产品品类	销售额（亿美元）
1	牛奶	81
2	面包及烘焙食品	42
3	奶酪	35
4	药品 / 维生素	34
5	纸制品	26
6	新鲜鸡蛋	19
7	新鲜农产品	15
8	包装肉类	15
9	宠物食品	15
10	生肉与冷冻海产品	14

资料来源：www.privatelabelmag.com，2010 年 12 月 9 日。经许可后使用。

自有品牌的角色

为什么很多中间商会不厌其烦地推出自有品牌的产品呢？[47] 首先，这些产品能为他们赢得巨大的利润。他们挑选那些有剩余产能的制造商，以很低的成本生产这些产品。而其他成本，如研发、开发、广告、促销以及物流也都不高，所以即使这些产品售价很低，它们的毛利率却很高。其次，零售商开发独有的产品品牌能很容易把自己和竞争对手区分开。一些价格敏感的消费者在一些品类中会偏好某些自有品牌的产品。消费者的这种偏好使得零售商拥有了相对于全国性品牌销售商更强的议价能力。

自有品牌产品以及商店品牌产品应该要与无牌产品区分开来。**无牌产品**（generic）就是那些没有品牌、包装简单、十分便宜的常见产品，例如意面、手纸、桃罐头等等。无牌产品的质量一样或者略差一点，但价格确比知名品牌低 20%—40%，比自有品牌低 10%—20%。它们之所以便宜，是因为极低的商标和包装成本，以及最小规模的广告投入，有时还采用了低质量的原料。无牌产品在很多不同的产品中都存在，甚至还有无牌药物。

无牌药物



作为降低医疗费用的一个重要途径，无牌药物已经成为了一桩大生意。

无牌药物已经拥有了很大的商业规模。事实上，美国有牌药物的销量在 2009 年第一次下滑。由于制药速度的加快以及数量的剧增，以色列的 Teva 公司已经成为了世界上最大的无牌药物制造商，年收入高达 140 亿美元。制药巨头诺华（Novartis）是全世界五大知名品牌药物制造商之一，其产品包括治疗高血压的代文（Diovan）以及治疗癌症的格列卫（Gleevec）。与此同时，诺华还是世界上第二大无牌药物生产商，这是因为并购了 Sandoz、Hexal、Eon Labs 等公司。其他制药公司如赛诺菲（Sanofi-Aventis）以及葛兰素史克（GlaxoSmithKline）不仅已进入了美国的无牌药物市场，而且也进入了东欧、拉丁美洲以及亚洲等新兴市场。在这些地区中，一些消费者买不起昂贵的品牌药物，但是又担心假冒伪劣药物以及质量低下的药物。这些消费者愿意多花一些钱来购买值得信任的公司所生产的药物。[48]

自有品牌成功的因素

在自有品牌与生产商品牌的竞争中，零售商有很多优势，而且在市场上的力量越来越大。[49] 因为货架的资源有限，很多超市为了弥补引进新品牌产品带来的陈列和库存成本，都会在接受新产品前收取进场费。他们还会向商店内举行的各种展示以及广告活动收费。而对于自有品牌，他们会营造最佳的陈列条件，给予最好的库存方式。

与此同时，他们正努力使自己的产品质量更好。超市零售商在尝试推出优质的自有品牌商品，如有机物，或创造新的没有直接竞争的产品，如三分钟微波炉小吃比萨饼等。他们还强调有吸引力且创新的包装。还有一些商家积极地进行营销：Safeway 超市花费 1 亿美元进行了包括电视广告、印刷品广告在内的一套整合营销传播，宣传其优质的产品。[50]

Loblaw

1984 年，Loblaw 食品店的自有品牌 President's Choice 产品线问世，立刻使 Loblaw 深入人心。总部位于多伦多的 Loblaw 的 Decadent Chocolate Chip Cookie 很快成为加拿大市场的领导者，向所有人展示着如何创新自有品牌才能保持和全国性品牌的竞争，追平甚至超过它们的销售水平。为优质的 President's Choice 系列和朴素黄色包装的 No Name 系列精心制定的战略，使得 Loblaw 与其他商店相

比与众不同，主导了加拿大和美国市场。President's Choice 系列产品取得了巨大的成功，Loblaw 将其授权给国外没有竞争关系的零售商销售，使其逐渐变成了一个国际品牌。2010 年，Loblaw 生产了一批新的商店品牌产品，售价略高于 No Name 系列，可以在 175 家硬折扣的 No Frills 杂货店中买到。[51]

尽管许多零售商由于自有品牌的成功而获得了信誉，但商店品牌日益增长的力量也从全国性品牌的削弱中获益良多。很多消费者对价格更加敏感。连续的优惠券或者特价会激起大量的消费者购买。竞争中的生产商和零售商对那些最好品牌的产品展开了大量复制和模仿，这样降低了产品的差异化程度。此外，如果降低营销传播费用的预算，公司更难创建品牌形象的无形差异。持续的品牌延伸或者产品线扩展，可能在某些时候混淆消费者对于品牌的区分，进而导致大量产品的混乱繁殖。

面对这些趋势，许多生产商品牌和全国性品牌正在卷土重来。“营销洞见：生产商应对自有品牌带来的威胁”介绍了如何采用更好的战略和战术来与自有品牌进行有效竞争。

批发

批发（wholesaling）包括了将产品或者服务卖给那些以转卖或者其他商业用途为目的的中间商的所有活动。批发商包括了生产商和农民，因为他们都涉及生产活动的初级阶段，但是批发活动不包括零售商。表 16.5 介绍了主要的批发商类型。

营销洞见 生产商应对自有品牌带来的威胁

为了保持竞争力，主要品牌的营销管理者投入了大量资金，用于推进新品牌和产品线的延伸、提升产品质量和特色等方面的研发活动，其目的就是为了打败自有品牌。同时，为了保持消费者高度的品牌认知和偏好，还投资了很多极具拉动力的广告营销项目来战胜自有品牌产品能享受的各种店内营销的优势。很多顶级品牌的营销者正在寻找和大型物流公司合作的方式，进而实现最经济的物流管理和最有竞争力的战略规划以获得双赢。虽然价格始终无法超越消费者的感知价值，但是削减一切不必要的成本可以帮助全国性品牌实现市场溢价。

北卡罗来纳大学的斯蒂恩坎普（Jan-Benedict E. M. Steenkamp）以及伦敦商学院的库玛（Nirmalya Kumar）为生产商与自有品牌产品竞争或者合作提出了四项关键的战略建议：

- **择机而战**。生产商要在那些能打败自有品牌的领域选择性地展开战斗，比如生产商占据优势地位的领域或者其品牌在同类产品中数一数二的时候，而且要给消费者、零售商和股东带来好处。宝洁将其产品组合合理化，卖掉了不同的品牌，比如 Sunny Delight 果汁饮料，Jif 花生酱以及 Crisco 起酥油，因而宝洁可集中加强其 20 多种品牌，这些品牌带来的年销售总额超过 10 亿美元。
- **有效结盟**。通过对零售商自有品牌产品给予一定的补偿，从而寻找一些双赢的机会，有效地与零售商展开合作。雅诗兰黛专门为 Kohl's 创造了四种品牌（American Beauty、Flirt、Good Skin 以及 Grassroots），从而帮助零售商保持一定的销量，但同时保护了自己更有价值的品牌。生产商通过与硬折扣零售商如 Lidl 和 Aldi 合作可以发现之前没有购买过这种品牌的顾客，从而提升销售业绩。
- **不断创新**。一定要聪明地开发出一些可以与自有品牌产品抗衡的新产品。持续地发布新品，可以让生产商的品牌保持新鲜感，不过，一定要注意在这个过程中周期性地推出某些根本性的新产品。卡夫双倍增加了其专利律师的数量以确保其创新尽可能地得到法律保护。
- **价值主张**。通过向品牌渗透象征性的形象或者某些功能品质，营造一种制胜的品牌价值主张，从而击败竞争对手。很多生产商品牌的产品在功能和质量上与自有品牌产品差不多，甚至略逊一筹。此外，为了体现这种制胜的价值主张，必须对产品价格严格监视，从而保证消费者的感知利益和产品溢价一致。

资料来源：James A. Narus and James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers," *Business Horizons* (September-October 1987); Nirmalya Kumar and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy: How to Meet the Store-Brand Challenge* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Nirmalya Kumar, "The Right Way to Fight for Shelf Domination," *Advertising Age*, January 22, 2007; Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Nirmalya Kumar, "Don't Be Undersold, *Harvard Business Review*, December 2009, p. 91.

表 16.5 主要批发商类型

表 16.5 主要批发商类型
独立批发商： 独立经营的企业，拥有其所经手产品的所有权，可以是提供全套服务或者有限服务的批发商、分销商、工厂供应所。
全套服务批发商： 管理库存，维护一个销售团队，提供信贷、货运，提供管理协助。主要向零售商销售产品，其中有些批发商拥有多条产品线，有些只有一两条，有些只有一条产品线中的部分产品。工业批发商将产品卖给生产方，或者提供一些例如信贷、配送之类的服务。
有限服务批发商： 现付自运批发商通过向小型零售商销售快速流动的有限产品从而获取现金收入。卡车批发商向超市、食品杂货店、医院、餐馆以及酒店等销售和运送那些易腐烂变质的产品。直运商服务于重工业，如煤炭、木材以及重型设备，承担起从接受订单到货物运输过程中的责任和风险。托售批发商服务商店的非食品业务，帮助零售商搭建展台、定价、管理存货记录；一直保有货物和账单的所有权直至货物卖出或者年终结算。生产合作批发商把农场的产品运到当地市场贩卖。邮寄批发商向零售、工业或公共机构邮寄商品目录，订单的实现或者产品发送将通过邮寄、铁路、飞机或者卡车。
经纪人和代理商： 帮助促进购买和销售的实现，并收取售价的 2%—6% 作为佣金，功能有限，通常专注于仅为某些产品或者某类客户提供服务。经纪人将购买者和出售者联系到一起，起到联络双方的作用；通常由雇用的一方支付其费用。常见的有食品经纪人、房地产经纪人、保险经纪人。代理商则持久地代表卖方或者买方。大多数生产商的代理机构都有一些很有技巧的销售人员；销售代理商有权销售生产商的全部产品；购买代理商帮助购买者进行产品购买，并管理整个过程，包括接收产品、检验、存储、运输；代销商可以持有产品，并且有权进行销售谈判。
生产商或零售商的分支机构和办事处： 批发的过程由买方或者卖方自己控制，而不是通过独立的批发商。分支机构和办事处负责产品的销售或者购买。很多零售商在销售市场中心都设立了采购办公室。
专业化批发商： 农业采购商（购买农场的农产品）、石油储备站（把来自不同油井的石油储存合并到一起），及拍卖公司（向其他商人或者商业机构拍卖汽车、设备等）。

批发商（也可以被称作经销商）在很多方面和零售商不一样。首先，批发商不太关注促销活动、门店氛围和地理分布，因为批发商是和商业客户打交道，而不是最终顾客。其次，批发商的交易（额或量）一般比零售商的交易要大，交易覆盖的区域也比较大。第三，政府制定的批发方面的法律法规、税收等和零售的不同。

为什么生产商不把产品直接销售给零售商或者最终消费者呢？为什么要经过批发商呢？总的来说，批发商在如下一个或者几个方面发挥了重要作用：

- **销售和销售提升：** 批发商的销售能力可以帮助生产商以较低的成本获得很多小型商业客户。它们有更多的合同，购买者更愿意相信批发商而不是那些离他们很远的生产商。
- **购买和建立产品组合：** 批发商有能力选择产品，建立符合顾客需求的产品组合，从而省去他们大量的工作。
- **化整为零：** 批发商通过大批量买进，然后分散处理，从而帮助客户节省开支。
- **仓储：** 批发商拥有很多仓库，减少了供应商和客户的库存成本和风险。
- **运输：** 批发商因为更接近购买者，所以向购买者运送货品更快捷。
- **融资：** 在客户方面，批发商可以提供信贷；在供应商方面，批发商可以做到更早预订以及准时付账。
- **承担风险：** 批发商承受持有货物的风险，以及产品被盗、损毁、过时等的成本。
- **提供市场信息：** 批发商可以向供货商和客户提供很多市场信息，如竞争者活动、新产品、定价等。
- **提供管理服务和咨询：** 批发商有助于零售商改善其运营状况，比如培训销售职员，帮助布

置店铺和展览，构建财务和库存管理系统。批发商还可以向工业客户提供培训和技术支持。

批发业的趋势

近些年来，批发分销商面临着大型工业集团、公共机构以及零售商等购买方制造的巨大压力，比如新的竞争、越来越高的客户需求、新的技术以及更多直接采购项目。生产商对批发商的主要埋怨包括：它们并没有积极地促进生产商改进其产品线，更多的时候只是充当处理订单的角色；它们没有管理足够的库存，很多时候不能很快地满足客户的需求；它们也没有向生产商提供最新的市场和竞争状况以及客户信息；此外，它们吸收不到最有才干的管理者，不能有效地降低成本，而且它们对自己提供的服务要价太高了。

明智的批发商在面对这些挑战的时候，能重整旗鼓，及时地调整服务去迎合其供货商和目标客户不断变化的需求。他们会意识到必须给这个过程增加更多的价值。

Arrow Electronics

Arrow Electronics 是全球电子元件及电脑产品、服务和解决方案的提供商。它通过在 51 个国家和地区设立 310 个办事处，为 900 家供货商和 125000 家原始设备生产商（贴牌生产商）、合同生产商以及商业客户提供部分供货渠道服务。由于一些巨型合同生产商直接从供货商处进货，使 Arrow 这一类分销商的利润受到压榨。但 Arrow 通过提供各种很好的服务，比如融资、现场库存管理、产品追踪软件及可编程芯片，在竞争中获得优势。正是这些服务使 Arrow 的股价在 5 年中提升了 4 倍，公司在 2009 年的营业额高达近 150 亿美元。[52]

批发商的主要行动之一就是更好地管理库存和应收账款，提升资本生产率。它们还通过投资先进的技术，如原料处理技术、信息系统以及互联网技术等，来降低其运营成本。最后，批发商还会改进目标市场、产品组合、服务、定价、传播以及产品流通等方面的战略决策。

纳鲁斯（Narus）和安德森（Anderson）走访了主要的工业分销商，提出了四种经常用来巩固与生产商关系的方法：

1. 工业分销商在其应该在营销渠道中发挥作用的问题上，努力寻求和生产商达成一致。
2. 通过访问工厂，出席生产商的相关会议以及交易展览，洞察生产商的各种需求。
3. 通过实现销售目标，及时支付账款，向生产商反馈客户信息，兑现给予生产商的各种承诺。
4. 通过确认和提供有增加值的服务，给予供货商帮助。[53]

对于抵制涨价以及通过成本控制和质量提升而在竞争中获胜这两种永恒的趋势来说，批发行业并没有任何优势。另外，以生产商试图控制和拥有自己的中间商为标志的行业纵向一体化趋势也越来越强。固安捷的批发做得很成功。

固安捷

固安捷（W. W. Grainger）是美国领先的设备维护产品供应商，帮助北美 180 多万家企业和公共机构实现设备的正常运转，其 2008 年的销售收入达到 69 亿美元。固安捷在北美和中国设立了 600 多家分支机构、18 个分销中心，制定了无数的产品目录和直邮传单，开设了 4 个主要网站，来共同保证其产品切实可用和服务高速可靠。固安捷 4000 多页的产品目录包括了 138000 多种商品的信息，如发动机、灯具、材料处理机、绳索、工具以及安全设备等，与此同时，客户还可以在 Grainger.com 上购买到 30 多万种产品。分销中心则通过卫星网络连接起来，以减少客户响应的时间，并刺激销售。在 3000 多个供货商的帮助下，固安捷总共向客户提供了 90 多万种产品和零部件。[54]

市场物流

传统物流起源于工厂。其管理者的任务就是选择一系列仓库（库存点）以及可以将产品在最佳时间以最小的成本送到目的地的运输配送商。现在，传统物流已经扩展到一个更宽的概念，即：**供应链管理**（supply chain management，简称 SCM）。供应链管理始于实体流通之前，其意为有策略地采购到正确的投入品（原材料、零部件、重要设备），有效地将其转变成最终产品，并将它们分销到最终目的地。更宽一点的解释是公司需要研究供货商自己是如何取得它们的投入品的。

对于供应链的洞悉可以帮助公司找到最佳的供应商和分销商，进而帮助其提升生产率，最终降低生产成本。在供应链管理方面，值得称赞的消费品制造商包括宝洁、卡夫、通用磨坊、百事可乐和雀巢；值得注意的零售商包括沃尔玛、Target、Publix、Costco、Kroger 和 Meijer。[55]

各公司也在努力通过减少碳排放和使用可重复使用的包装来改善环境影响和供应链的可持续性。例如，强生（Johnson & Johnson）将国际森林管理委员会（Forest Stewardship Council，简称 FSC）认证的纸板用于其邦迪品牌产品的包装。正如一位高管指出："强生及其运营公司的定位是：使纸和包装的采购决策能够促进更加负责的森林经营管理。"[56]

市场物流（market logistics）包括构建满足市场需求的基础结构，进而执行和控制原材料和最终产品从初始状态到使用再到满足客户需求而获得盈利的整个物流过程。市场物流的规划通常有四步：[57]

1. 确定公司对于客户的价值取向。（比如：我们应该提供什么样的准时配送标准？我们应该多大程度地保证订单和账单的准确性？）
2. 确定最佳的渠道设计和网络策略以期更好地为客户服务。（比如：公司应该直接服务客户，还是通过中间商？我们应该从哪些设备制造商引进什么样的产品？我们应该维护多少仓库并把它们安排在什么位置？）
3. 在销量预测、仓库管理、运输管理、原材料管理方面出台更出色的运营措施。
4. 运用最好的信息系统、设备、政策资源以及程序解决各种问题。

研究市场物流有助于管理者找到最有效的实现公司价值的方式。例如，依传统习惯，一个软件公司会制造及包装软件光碟和用户手册，把它们运给批发商，再由批发商将其运给零售商，零售商再卖给顾客。最终，顾客把这些软件光碟带回家安装到电脑上。引入市场物流可以从两个体系优化此过程：第一种就是在订购软件的时候就能将软件直接下载到顾客的电脑上；第二种可以通过电脑生产商，在出厂的电脑上预装这种软件。这两种方法都可以避免印制、包装、运输以及储存大量的光碟及用户手册。

整合物流体系

市场物流需要**整合物流系统**（integrated logistics systems，简称 ILS），指由信息技术整合的原材料管理、原料流系统，以及实物分销。信息系统在市场物流管理中扮演了至关重要的角色，特别是电脑、终端销售记录、规范的产品条形码、卫星跟踪、电子数据交换（electronic data interchange，简称 EDI），以及电子资金转账（electronic funds transfer，简称 EFT）等技术，这些技术大大地缩短了订单处理周期，减少了办事员的工作量以及文件的出错率，还提供了很多改进的运营控制措施。它们还使得公司可以做出诸如"产品将在明天上午 10 点送到码头"之类的承诺，并有信心履行这些承诺。

市场物流还包括一些其他活动。首先就是销量预测，这是公司制定生产和分销计划以

及决定库存水平的基础。生产计划是采购部门订购原材料的依据。这些材料通过内地运输，到达接收地点，并被存放到原料仓库中。它们最终被转变成产品，而最终产品库存将客户订单和生产商活动联系起来，即客户订单减少产品库存的同时，生产商新的产品又源源不断地补充进来。最终产品从总装线流出后，将经过包装、仓库储存、发货处理、海外运输、中转仓储、客户配送和售后服务的整个过程。

管理层已经开始关注控制市场物流成本，因为这往往占据产品总成本的30%—40%。在美国的食品杂货行业中，废弃或损耗影响8%—10%的易腐货物，每年要耗费200亿美元。为了减少损耗，食品杂货零售商Stop & Shop纵观其整个生鲜食品供应链，减小了供应商的货箱尺寸，减少货架上陈列货品的数量和其他可以减少的一切。经过这些改革，该连锁超市减少了大概1/3的损耗，节省了超过5000万美元和减少3.6万磅的腐败食物，同时提升了客户满意度。[58]

许多专家把市场物流称为“最前沿的成本经济学”，很多公司也下定决心一定要除去其体系中所有不必要的成本：1982年，物流占据全美GDP的14.5%；到2007年，降到了约10%。[59]更低的物流成本，保证了更低的产品价格和更高的利润。不过即使物流成本较高，只要整个过程是精心计划的，也一样能在竞争激烈的市场中发挥巨大的作用。

许多公司现在都开始采用**精益生产**（lean manufacturing），其先驱是一些诸如丰田的日本企业，指以最少的时间、原材料和资金来生产产品。ConMed的一次性设备被世界上的各家医院以每90秒一次的速度在膝盖手术中用来导入和移出关节周围的液体。

ConMed

为了精简生产，医疗厂商ConMed着手将其运营尽可能地贴近最终的产品买主。而不是把生产转移到中国，虽然这可能会降低劳力成本，但也冒着延长交货期、库存积压和无法预料的延误的风险。公司启用了新的生产流程，只有当医院下了订单后，才进行一次性产品的装配。大约80%的订单可被预测，需求预报每几个月更新，这样能够设定每小时生产目标。作为公司高效率的证明，用于液体注入产品的组装区的面积从3300平方英尺减少到650平方英尺，库存水平从9.3万美元减少到6000美元。工人人均产出增长了21%。[60]

通过重新设计其生产装配线，医疗厂家ConMed显著提升了生产效率。

精益生产必须在深思熟虑之后实施，而且要仔细地进行监测。例如，丰田最近因大量产品召回而引发的产品安全方面的危机，在一定程度上就归因于一些精益生产方法方面的问题，即在多条产品线上共用零部件、减少设计冗余、减少供应商的数量（以发挥规模经济性），但这些在质量出现问题之后会适得其反。[61]

市场物流目标

很多公司定义其市场物流的目标是“在合适的时间，以最小的成本，将合适的产品送到合适的地方”。不幸的是，这样的目标提供不了实际的指导意见。没有任何体系可以在最小化成本的同时最大化服务能力。最大化客户服务意味着需要巨大的库存、超额的配送以及多重仓库，而所有这一切无不在增加成本。

而且没有哪家公司可以在要求其物流经理最小化物流成本的同时，实现市场物流效

率。很多物流成本都是相互交织、彼此制约的。例如：

- 运输部门的经理相比空运更喜欢铁路运输，因为铁路运输的成本更低。然而，铁路运输耗时长，不仅长时间占据了运作资本，而且延长了客户付款的周期。这些都可能使客户转而购买那些提供更快服务的竞争者的产品。
- 运输部门通常会使用便宜的集装箱以减少海运成本，但是便宜的集装箱增加了货物损坏的概率，招致客户的投诉。
- 库存经理希望将库存量降到最低。但是这会导致产品脱销、订单延误、案头工作、计划外生产，以及成本更高的货物快运。

在已知市场物流活动各方面都需要折中考虑的时候，管理者更应该从一个体系整体出发，制定各种决策。首先的出发点是研究客户需要些什么，以及竞争者提供了什么。客户肯定希望能有及时的配送过程，供货商能自发地满足客户某些紧急需求，更仔细的商品处理，以及供货商能自觉地召回不合格产品并且很快地重新提供合格产品。

公司接下来要研究它们提供的各种服务、产品的相对重要性。例如：维修时间对于那些购买复印设备的客户来说是最重要的。施乐制定的服务标准是"在接到服务请求的3个小时之内，就要使美国任何一个州瘫痪的设备恢复正常"。然后，施乐针对这项承诺，将整个服务过程细化到个人、团队、区域等不同维度，进而实施。

公司还必须考虑竞争者的服务标准，要能提供相同水平甚至更好的服务，但是其目标应该是利润最大化，而不是销量最大化。有的公司提供的服务少，要价低；有的公司提供的服务多，要价也高。

公司最终必须将其对市场的承诺付诸实现。可口可乐的期望是"人们想喝可乐的时候，伸手就能拿到可乐"。服装零售巨头 Lands' End 的目标则是在电话铃声响起 20 秒内接听每一个电话，在 24 小时内为每一个订单发货。还有一些公司针对不同的服务项目制定了相应的服务标准。某个家电生产商制定了如下的服务标准：保证 95% 的经销商订单在 7 天内发货；保证所有经销商订单 99% 的准确度；3 小时内回应所有经销商关于其订单的咨询；以及确保商品在传输过程中的损坏率低于 1%。

明确了市场物流目标之后，公司必须设计一套完整的系统，并使实现这些目标所需的成本最小化。每个可行的市场物流系统的成本都符合如下公式：

$$M = T + FW + VW + S$$

其中 M 代表系统总的市场物流成本，T 代表系统总的运输成本，FW 代表系统总的固定仓储成本，VW 代表系统总的可变仓储成本，S 代表系统因为平均服务延迟而损失的销量。

选择最优市场物流系统就是比较相关的各种市场物流系统的总成本 M，从中选择最小的。如果 S 很难测量，公司应致力于将满足目标客户服务水平所需的 $T + FW + VW$ 最小化。

市场物流决策

公司主要在四个方面对其市场物流做出决策：（1）我们该怎样处理订单（订单处理）？（2）我们应该在哪里设置库存（仓储）？（3）我们应该怎样管理存货（库存管理）？（4）我们应该如何将产品装船发送（产品运输）？

订单处理 现在很多公司都在试图缩短**订单—支付周期**，即从接到订单，到发货，再到收到货款总共花费的时间。这个过程包含很多步，比如销售人员报送订单、订单入关和

客户信贷审核、库存和生产规划、产品和货物的运送，以及接收付款。整个过程周期越长，客户满意度越差，公司利润也越低。

仓储 生产和销售的过程很难同步，所以每个公司在产品售出之前都要先将产品保存起来。生产包装消费品的公司一直以来都努力将其库存点的数量由10—15个降至5—7个；药品和医疗产品分销商已经将其仓库数量从90个左右削减到45个。一方面，库存点多可以保证产品更快地配送到客户手中，但是也大大增加了公司的仓储和库存管理成本。为了减少仓储和库存的双重成本，很多公司可能会将其库存集中在一个地方，通过更快的运送手段满足各种订单需求。

很多存货通常被安放在工厂周围，剩下的可能会被放到其他地方的仓库里。公司可能既有自己的仓库，又会租用另一些公共仓库。**存货仓库**（storage warehouse）可以长时间地保存产品。**配送仓库**（distribution warehouse）一般存有很多来自不同工厂和供货商的产品，而且总是试图尽快清空它们。**自动化仓库**（automated warehouse）采用了由中央电脑操控的先进的货物处理系统，且越来越成为一种标准。

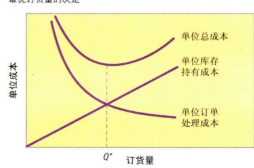
现在还有一些仓库做了很多以前是工厂做的事，比如装配、包装、搭建促销展台等。将生产的最后阶段转移到仓库有助于削减成本，更好地匹配市场需求。

库存管理 销售人员当然希望公司能库存充足，以便最快地满足客户需求。然而，这违背了成本效率原则。**随着服务水平趋向100%顾客满意，库存成本会加速上升。**因而，公司的管理层在做决定之前，要知道当其执行更高的库存水平、提供更快速订单处理时，销量和利润会分别增加多少。

当库存下降，管理层必须通过库存情况知道当存货量达到什么程度的时候就该重新预订产品了。这个剩余存货量被称为**订货点**（或**重新订货点**，order/reorder point），比如订货点20的意思就是：当存货量只有20个单位的时候，就该重新订货了。订货点需要平衡缺货风险和积压成本。另外一个决策是确定该重新订购多少单位产品。订购量越大，订购的频率就越低。因此，公司需要平衡订单处理成本和库存持有成本。**订单处理成本**（order-processing costs）针对生产商而言，包括生产这种产品所需的**组建成本**（setup costs）和**运行成本**（running costs）（生产运行时的运营成本）。如果组建成本低，生产商可以经常生产这些产品，而每个产品的平均成本则会很稳定，基本等于运行成本。而如果组建成本高，生产商可以通过一次长时间的生产以及执行更多数量的库存，从而降低每单位产品的平均成本。

公司需要比较订单处理成本和**库存持有成本**（inventory-carrying costs）。平均存货量越多，库存持有成本越高。其中，库存成本包括：仓库管理费，资产、税收和担保成本，贬值以及陈旧老化。库存成本可能会高达存货价值的30%。这就意味着如果营销经理希望公司执行更高水平的库存，就必须证明更多库存所带来的毛利润增加大于其相应的库存管理成本的增加。

图16.1
最优订货量的决定



我们可以通过比较在不同的订购数量等级（订货点）时，订单处理成本和库存持有成本的总和，并确定最优的重新订货量。图16.1表示的是，随着订货数量的增加，订单处理成本均分到更多单位产品上，使得每单位产品的订单处理成本下降。同时，由于产品需要更长的库存时间，每单位产品的库存持有成本增加。两种成本曲线的加总构成了每单位产品的总成本曲线。而总成本曲线的最低点就是最优订货点，在这点上每单位产品总成本最小，对应水平轴上的值即为最优订购数量 Q^*。[62]

公司可以通过对不同产品予以区别对待，减少库存成

本，比如从风险和机会的角度对库存产品进行定位。可以将产品分成瓶颈产品（风险高，机会小）、关键产品（风险高、机会大）、日用品（风险低、机会大）以及无用产品（风险低，机会小）。[63] 公司一般还会将不易移动的产品存放在中心位置，而将那些搬动较便捷的产品放在更靠近客户的仓库里。虽然这种种策略让一切更快速灵活，但当遇到某些特殊情况，所有一切都不灵了，而事实上这些状况总会发生，比如美国加利福尼亚的码头工人罢工、中国台湾的台风侵袭、东南亚的海啸以及新奥尔良的飓风等。[64]

要执行**接近零库存**的策略，就需要按照订单，而不是为了存储产品，组织生产。索尼将这种模式称为 SOMO，即“卖一个，做一个”（Sell one，make one）。戴尔也是，它首先让消费者订购电脑，并且预先支付，然后用客户的钱支付供货商，购买必需的部件。只要客户不是急于使用该产品，那么这样的过程就会为他们省钱。有些零售商通过 eBay 销售过剩的库存品，省去清算中介可以为零售商每美元省下 60—80 美分，而不是 10 美分。[65] 一些供应商抢购过剩的库存以创造机会。

卡梅隆·休斯

卡梅隆·休斯（Cameron Hughes）说过：“通常如果葡萄酒厂有 8 桶酒，它可能只能卖掉其中 5 桶。”休斯作为葡萄酒交易商，从葡萄酒厂购进各个批次过剩的果汁，然后自己混合勾兑，形成各种限量版葡萄酒。通常这些酒喝起来味道都很好，而且价格也很便宜。葡萄酒交易商很早就存在了，起初是作为批量转卖的中间商。但是直到休斯这样的机会主义者出现，才将此职业进一步丰富，即交易商可以有效地组织自己品牌葡萄酒的生产。休斯没有自己的葡萄园，也没有瓶子生产车间以及运输卡车。他将酒瓶生产外包，将葡萄酒直接销往零售商例如 Costco、沃尔玛山姆会员商店，还有 Safeway。避免了中间商的多次提价。他永远不知道哪一批次的产品生产过剩，以及过剩多少，但是他把这转化成一个优势，即每个批次生产的都是一种新产品。这种快速的运转满足了 Costco 的要求。折扣店的客户喜欢时常寻找到罕见的特价商品，休斯也通过店内免费品尝，以及会员邮件等方式提醒 Costco 的客户即将推出新产品。因为每批次葡萄酒销量都很好，所以很多人收到他通过 Chwine.com 发送的新产品预订的提醒邮件后，都会预订。[66]



将过剩的葡萄酒作为原材料生产限量版的优质葡萄酒，这让卡梅隆·休斯的公司生意兴隆。

产品运输 产品运输将影响产品的价格、送达是否准时，以及到达客户手中时的状态。所有这些都将影响客户的满意程度。

公司可以在五种方式中选择如何将产品运送到仓库、经销商或者客户处，包括：铁路运输、空运、水路运输、公路运输及管道运输。发货人通常会考虑这些运输方式的速度、频率、可靠性、容货量、可行性、是否可以跟踪，以及成本。比如速度方面，空运最快，然后是火车和卡车运输。而如果目的是成本最低，则应该选择水路或者管道运输。

集装箱技术的采用（containerization）使得发货人可以更多地将两种或者多种货运渠道组合起来使用。集装箱技术指的是将产品放到很大的箱子或者拖车里，从而在两种货运方式间很容易地进行转移。*背负式运输*（piggyback）指的是火车和卡车的混合运输模式；*卡车渡运*（fishyback）是水路和卡车混合运输模式；*火车渡运*（trainship）是水路和铁路；*运货飞机*（airtruck）是飞机和卡车。每种混合运输模式都有自身的优点，比如背负式运输比单纯卡车运送要便宜，而且更灵活、更方便。

发货人也可以选择私人承运商、合约承运商以及公共承运商。如果发货人自己拥有卡

车或者飞机等运输工具，就成了**私人承运商**（private carrier）。**合约承运商**（contract carrier）是指专门为合约制定的客户提供货物运送服务的组织结构。**公共承运商**（common carrier）则既可以为事先计划好的客户服务，也可以为所有发货商服务，而且资费水平一样。

为了减少货物到达后的处理成本，一些公司在发货之前就将产品按上架状态的要求包装好，使得货物从集装箱中卸出后可以直接放到货架上。在欧洲，宝洁使用了一个三级物流体系，保证了以最有效的方式调度快速或缓慢、大宗或小宗等各种产品的运送。[67] 为了减少运输过程中的损坏，装箱技术以及泡沫缓冲材料的密度必须根据运输物品的尺寸、重量、易碎程度来决定。

组织经验

市场物流战略必须基于整个商业战略，而不只是单独考虑成本因素。物流体系必须高度信息化，能将各个重要部分联系起来。最后，公司设定的物流目标一定要达到或者超越竞争者的服务标准，而且应将整个计划过程中所有相关团队的每个成员都纳入考虑。

现今，大型客户对于物流支持越来越高的要求增加了供货商的成本。比如客户希望供货商能频繁发货，因为这样就可以保持较低的库存水平。客户希望订货的周期能够缩短，这就要求供货商不得不保持大量的可用存货。客户还希望供货商对产品直接进行商店配送而不是将产品送到分销中心，希望能用混合的仓储托盘而不是独立托盘，希望供货商能更严格地遵守发货时间，甚至帮着包装好产品、贴上价格标签，最好还能帮忙布置陈列台。

对于这些请求，供货商不能说不。但是，它们至少应该针对不同的服务层次建立不同的物流体系，并收取相应的费用。聪明的公司总会根据客户的主要需求调整服务。公司贸易团队应该通过向不同客户提供不同的服务项目，建立起**差异化的分销体系**。

本章小结

1. 零售包括将产品或者服务直接卖给最终消费者，满足其个人和非商业性使用的所有活动。零售商主要分为：店面零售、无店面零售及零售组织。
2. 如同产品本身，各种类型的零售商店都要经历成长和衰退的过程。现有商店为了保持竞争力，必须提供更多的服务，使得成本和产品价格大大增加，这为提供低价混合产品和服务的新零售形式的出现提供了机会。零售商店的主要形式有：专营店、百货商店、超市、便利店、折扣店、特价零售店、大卖场以及目录商店。
3. 虽然大部分产品和服务都是通过店面的形式出售，但是非店面零售方式正在逐步成长。其主要形式有：直销（一对一销售、一对多销售、多级网络营销）、直接营销（包括电子商务，网络零售）、自动售货以及购买服务。
4. 虽然很多零售商店是独立所有的，但是仍然出现了越来越多的各种形式的零售集团。这些零售组织可以更好地实现规模经济，例如拥有更大的购买力、更广的品牌知名度、训练有素的雇员。零售集团的主要形式有：公司直营连锁店、自愿加盟连锁店、消费者合作组织、特许经营组织以及商店集团。
5. 近年来，零售市场的环境发生了很大的变化。由于新的零售形式的介入，店面与非店面零售方式之间的竞争愈加激烈，零售业巨头的增长与中间零售商的减少是互为因果的，技术与全球化扩张的投资逐渐增加，商场内的购买者营销成为一种首选。
6. 和所有营销者一样，零售商也必须制定自己的营销方案，包括决定目标市场、渠道、产品组合、采购、定价、服务、商店氛围、商店活动和体验、传播以及店铺选址。
7. 批发包括了将产品或者服务卖给那些以转卖或者其他商业用途为目的的组织的所有活动。相比生产商，批发商做这些事情效果更好，成本效率更高。批发商的主要功能有：销售和销售提升、化整为零、仓储、产品运输、融资、风险承担、传递市场信息，以及提供管理和咨询服务。
8. 批发商主要分成四类：独立批发商；经纪人和代理商；生产商和零售商的分支机构，如销售部和采购部；以及专业化批发商，例如农业采购商、拍卖公司。
9. 和零售商一样，批发商也要决定目标市场、产品和服务分类、定价、促销以及选址。最成功的批发商要能及时调整服务，满足供货商和目标客户不断变化的需求。
10. 实际产品和服务的制造商必须决定市场物流策略，即选择最恰当的方式储存和运送产品，最好地协调供货商、代理购买商、生产商、营销人员、渠道成员以及客户间的各种关系。采用信息技术可以实现物流效率的提高，进而带来更多好处。

营销应用

营销辩论　全国性品牌的生产商是否应该提供自有品牌的产品?

知名品牌生产商提供自有品牌产品是一次极具争议的尝试。例如，普瑞纳、Borden、ConAgra，以及亨氏都愿意提供一些产品作为零售商自有品牌的产品（有些产品可能质量稍差）。其他生产商指责这种“打不过就加入”的策略保护了这些自有品牌产品，并导致了混乱，甚至在消费者脑子里强化了一种概念：同一品类中的不同产品之间没有本质区别。

辩论双方

正方：生产商有权选择销售自有品牌的产品从而增加收入。

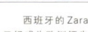
反方：生产商绝不应涉足自有品牌商品。

营销讨论　零售顾客忠诚度

回忆下你最喜欢的商店。它们做了什么让你忠实于它们？在所有的店内体验中你最喜欢哪一次？它们还可以做哪些改进?

卓越营销　Zara







西班牙的Zara已经成为欧洲领先的知名服装零售商，在合理的价格范围内为消费者提供了符合时尚潮流的服装。拥有超过87亿美元的年营业额以及1500多家销售点，这家公司的成功来源于它在实质上打破了零售行业的每一条传统惯例。

Zara的第一家零售店于1975年开始营业。在19世纪70年代，Zara的创始人阿曼西奥·奥尔特加（Amancio Ortega）正和一批电脑程序编码人员研发一种改进服装市场的新型分销模式。这种新的模式采用一些策略性步骤把从设计到分销之间的时间缩至了2周，相对于行业内6—9个月的平均标准，这是一项重大的改进。其结果是，该公司一年能够生产将近20000款不同的服装，这是相当于Gap或是H&M三倍的数量。由于从设计到投产的时间大大缩减，Zara能够为客户提供价格合理的“快时尚”商品。这家公司的成功有赖于以下四个关键的战略性因素：

1. **设计和生产**。在Zara西班牙的总部，它雇用了数百位设计师，因此，当其他公司的设计师还陷于新颜色和模板的问题中时，Zara能够源源不断地生产出新的时装款式并投入生产。为了提高从设计到生产的速度，这家公司把半数的生产地点选在了靠近西班牙、葡萄牙和摩洛哥的地方。Zara每个系列的服装只生产较少的数量，时不时制造一些货品短缺的情形，以保持它在产品销售方面火爆的形象。对于类似于T恤这类会在货架上摆很长时间的衣服，都是由亚洲和土耳其的低成本供应商生产的，并有严格的生产程序管理。Zara可以比竞争对手发展更快并且保证每周都在商场上架最时新的款式。
2. **物流**。Zara向整个西班牙的经销商提供货源，由于分销模式的良好设计，从收到订单到发货在欧洲平均只需要24小时，在美国和亚洲平均48小时。这种模式成功的关键在于有50%的生产商就在附近。所有的Zara商场每周收到两次新款货品，每种系列小批量的生产不仅吸引了顾客一次次光临商场，而且促使他们更快购买。在西班牙，每个消费者平均每年会去城里的主要购物街消费三次，但是平均每年去Zara 17次。一些喜欢Zara的人准确地知道Zara新款的到货时间，并且会在当天早晨提前到专卖店等待购买最新款。这些措施使得全年的销量都很好，并且帮助公司以全价销售更多的产品——全价销售货品占比的行业平均水平是60%，而Zara是85%。
3. **顾客**。一切都是围绕Zara的顾客展开。Zara各个门店的经理每天都会向总部汇报哪些产品和款式好卖，哪些不好卖，这让Zara可以对顾客不断变化的需求、品味和潮流做出回应。经理的收入中高达70%来源于佣金，使他们时刻对情况了如指掌。Zara的设计师不需要预测未来会流行什么服装趋势，他们只需接受顾客的反馈——好或是坏。如果有不成功的作品，该系列马上会下架。每一个系列的小生产量保证了Zara最小的损失并减小其不利影响。
4. **商场**。Zara从来不使用大张旗鼓的广告宣传战略，它将90%以上的商店选在交通密集或高端消费地区，这些商店就是它的主要宣传手段。Zara使用了大量的时间和精力来时常更换商场的广告橱窗以诱惑顾客进店。其他零售商通常花费3%—4%的营业收入来进行品牌打造，而Zara仅仅花费了0.3%。

这家公司的成功来源于其对所有环节的严密掌控，包括设计、生产和分销。路易威登的时尚总监丹尼尔·皮埃特（Daniel Piette）把Zara形容为“世界上最具创新性兼破坏性的零售商”。如今，Zara持续开拓新的市场和国家，它将承受一些速度的损失并且需要更加努力来确保向全世界提供如同在欧洲一样的最新时尚。它还需要基于现有商业模式在网络购物方面迎头赶上。

问题

1. Zara的运营模式适用于其他零售商么？为什么？
2. 为了在全球范围内成功地扩张并在世界各地保持相同的上市速度和最新时尚，Zara应该采取什么措施？

资料来源：Rachel Tiplady, "Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion," *BusinessWeek*, April 4, 2006; enotes.com, Inditex overview; "Zara: A Spanish Success Story," *CNN*, June 15, 2001; "Fashion Conquistador," *BusinessWeek*, September 4, 2006; Caroline Raux, "The Reign of Spain," *The Guardian*, October 28, 2002; Kerry Capell, "Zara Thrives by Breaking All the Rules," *BusinessWeek*, October 20, 2008, p.66; Christopher Bjork, "Zara Is to Get Big Online Push," *Wall Street Journal*, September 17, 2009, p.B8。

卓越营销 百思买



百思买（Best Buy）是全球最大的家用电器零售商，在2009年的财务统计中有342亿美元的销售额。作为在20世纪80年代兴起的公司，百思买在全美范围内扩张并做出了一些冒险性的商业决策，比如对于销售人员使用薪水代替合同佣金。这一决策创造了一种对顾客更友好、更少压力的购物氛围，并且对销售状况产生了即时的促进。在20世纪90年代，百思买的电脑产品供应力大幅提升。直至1995年，它成为了家用电脑的最大销售商，这是在互联网浪潮之中的一个强有力的位置。

在世纪之交，百思买遭遇了新的竞争对手，如Costco和沃尔玛，后者也开始大幅度提升电子产品部门的实力和产品供应力。百思买认为能把自己与其他竞争对手区分开的最好方式是提升其对客户服务的关注力度——出售产品质量担保和提供组装以及上门送货等个人服务。它收购了一个24小时服务的电脑公司Geek Squad——由于家庭和小型办公室局域网变得更加复杂，对个人电脑关注度的需求提升，这一措施具有极大的战略性和盈利性。到2004年，百思买在每一个销售点都设置了一个Geek Squad服务站，为每一个顾客在店里、在家中，或者通过互联网和手机提供个人电脑服务。

如今，百思买提出了一种名为“顾客中心”（Customer-Centricity）的整体战略。它把广泛的客户群细分为一个个由少数人组成的目标与市场，例如出手阔绰的技术发烧友、繁忙的郊区妈妈、年轻的数码迷，以及价钱敏感的爸爸。随后，它使用广泛的调查、分析来决定在每一个市场中，哪种人数目最多，有望带来最多的营业收入。最后，为满足购物者的需求而进行商场配置，培训工作人员，鼓励顾客的重复购买。例如，商场针对技术发烧友准备了单独的家庭影院技术，并配备了能够花时间讨论不同产品性能的具有丰富技术经验的销售人员。而针对充满郊区妈妈风格顾客的商场，提供了个人的购物助理来帮助妈妈们快速选择她们需要的物品。

有时候，一家商场可能会遇到一种新的带来更多利润的顾客类型。在得克萨斯州的一个名为Baytown的海滨小城，当地的百思买时常出现一些来自东欧的货船或是油罐船的工人。这些男人和女人利用他们宝贵的休息时间来到百思买，寻找苹果的iPod和笔记本电脑，这些东西在美国比在欧洲更加便宜。为了迎合这些特殊的顾客，当地的百思买重新设置了商场货架，把iPod、笔记本电脑和相关配件从商场后端移到了前台，并且用简单的英语做出标识。结果，对这些欧洲工人的销售量上涨了67%。

这种因地制宜、满足当地细分市场需求的能力使得百思买在电子风暴中得以生存下来，而CompUSA和Circuit City等竞争对手则以失败告终。这是一个艰难的行业——单位利润微薄，产品不断演化。然而，拥有在加拿大、墨西哥、中国和土耳其等地的超过1300家商场，百思买已经占据了19%的市场份额，并有一个值得信赖、对顾客友好的品牌。

问题

1. 百思买成功的关键是什么？在未来，百思买可能会遭遇怎样的风险？
2. 面对沃尔玛以及网络零售商的竞争，百思买还可以如何回应？

PART 7
Communicating Value

第七部分
传播价值

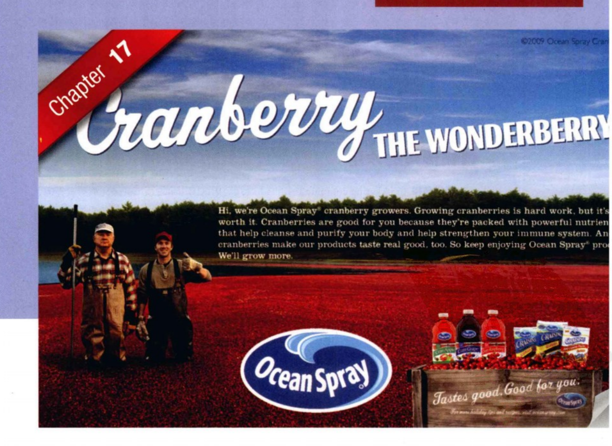
第17章
设计和管理整合营销传播

Chapter 17　Designing and Managing Integrated Marketing Communications

本章我们将讨论以下问题：

- **营销传播的作用是什么？**
- **如何进行营销传播？**
- **有效传播的主要步骤有哪些？**
- **什么是传播组合？如何设置传播组合？**
- **什么是整合营销传播方案？**

通过广泛的新产品开发和完全整合的现代营销传播方案，Ocean Spray完成了漂亮的品牌重振。



现代市场营销需要的不只是开发一个好的产品、为它制定吸引人的价格，并让它出现在人们身边。公司还必须向其现有的和潜在的利益相关者及大众进行传播。因此，对于多数营销者而言，问题不在于是否传播，而在于说什么、怎么说、什么时候说、对谁说，以及说的频率。消费者面对上百个有线和卫星电视频道、成千份杂志和报纸，还有数以百万计的网页。如今，他们在决定接受何种传播以及如何与其他人交流自己使用产品和服务的经验方面起着更为积极主动的作用。为了更为有效地到达和影响目标市场，全方位营销者正创造性地采用多种传播方式。种植蔓越莓的农业合作组织Ocean Spray（优鲜沛）就是通过使用多种传播工具来扭亏为盈的。

面对激烈的竞争、一些不利的消费者趋势以及近10年的销售下滑，Ocean Spray的首席运营官肯·罗曼齐（Ken Romanzi）和Arnold Worldwide广告公司决定以"有利于现代生活的令人惊奇的万能小水果"的定位，"再次将蔓越莓引入美国"。他们利用了营销传播的方方面面，通过一场真正360度的广告运动去触及不同环境中的消费者。这场运动的目的是支持整个系列的产品，包括蔓越莓酱、果汁和不同形式的蔓越莓干，以及普及以下事实：该品牌诞生于种植蔓越莓的沼泽地并仍然在那里。广告代理公司决定讲述一个名为"直接来自沼泽地"（Straight from the Bog）的真实、可信或许还有些令人吃惊的故事。这场运动的目的还包括强化品牌的两个关键好处：Ocean Spray的产品味道很好，而且有益健康。公共关系在其中起到了非常关键的作用。微缩版的沼泽地被带到了曼哈顿，并且NBC《今日秀》（*Today*）早间版节目中对其进行了介绍。"沼泽地美国之行"（Bogs across America Tour）的活动在洛杉矶、芝加哥甚至伦敦展开。在它的电视和印刷广告中，两个种植者（由演员扮演）站在一个齐腰深的沼泽地里，幽默地进行对话，内容是关于他们的工作。这场运动中还包括网站、店内陈列以及针对消费者和种植者合作组织成员的活动。产品创新同样非常重要，公司推出了新的混合口味，以及一条100%果汁饮品产品线、无糖和清淡果汁、将蔓越莓加糖制成的蔓越莓干。这场运动获得了成功，在2005年与2009年之间，尽管果汁产品品类的销量在持续下降，Ocean Spray的销售平均每年提高了10%。[1]

如果做法正确，营销传播可以带来巨大的回报。本章将描述传播是如何进行的，以及营销传播能够为公司带来什么。本章还将介绍拥有全方位视角的营销者如何将营销传播加以整合。第18章将介绍大众（非人员）传播方式（广告、促销、事件和体验、公关关系和宣传）。第19章将介绍人员传播方式（直销和交互式营销、口碑营销、人员推销）。

营销传播的作用

营销传播（marketing communications）是指公司试图用来直接或间接向消费者告知、说服和提醒关于其销售的产品和品牌相关信息的方法。在某种意义上，营销传播代表着公司及其品牌的声音，它们是公司建立与消费者之间对话和关系的工具。通过强化顾客忠诚度，营销传播能够帮助提高顾客资产。

营销传播也有利于消费者，可以向他们展示如何、为何要用这一产品，谁来用、在哪用、何时用。消费者能够了解谁生产了产品以及公司和品牌代表的是什么，消费者还能通过试用或使用获得奖励。营销传播使公司能够将自己的品牌与其他的一些人、地点、事件、品牌、经历、感觉和事物连接起来。通过在消费者记忆中建立品牌和创造品牌形象，营销传播能够提升品牌资产，拉动销售，甚至影响股东价值。[2]

不断变化的营销传播环境

由于技术和其他因素，消费者处理传播的方式，甚至他们是否选择对传播进行处理，都已经发生了深刻的变化。多功能智能手机、宽带和无线互联网连接以及过滤广告的数字录像机（digital video recorder，简称DVR）的迅速扩散使大众媒体的有效性被大大削弱。

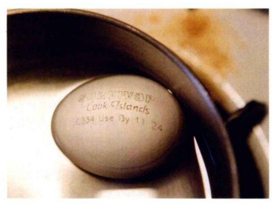
营销洞见 别碰遥控器

如今在市场上消费者更具主导地位这一状况在电视广播领域体现得最为显著，因为消费者只需按一下快进键就可以通过 DVR 设备将广告过滤掉。据估计，截至 2009 年年末，34% 的美国家庭拥有 DVR 设备，而在使用这些设备的电视观众中，60%—70% 会在广告时间选择快进（其他人或者喜欢广告，或者不在意，又或者懒得动）。

这是不好的吗？令人惊讶的是，研究者发现，当消费者想要通过快进跳过广告时，他们实际上已获得并能回忆出数量可观的信息。在“快进模式”下最成功的是那些消费者曾经看过、使用熟悉的人物、并且场景不多的广告。另外，由于观众的目光会在快进时聚焦在屏幕中央，在那里放置品牌相关信息也是有帮助的。尽管消费者在第二天更有可能回忆出他们曾经看过的广告，但即使消费者曾有意跳过某一广告，一些品牌回忆在之后还是能够发生的。

营销者长期以来面临的另一个挑战是，观众在广告时段倾向于转台。最近，对电视节目进行评级的尼尔森咨询开始为具体广告提供评级。从前，广告客户需要基于电视节目的评级进行付费，尽管有多达 5%—15% 的消费者会临时转台。现在，广告客户可以基于广告播出时实际的广告观众数量进行付费。为了增加广告时段的观众数量，主要的广播和有线电视网络开始缩短广告时段，并将它们推迟设置在观众更有可能投入到节目中的时候。

资料来源：Andrew O'Connell, "Advertisers: Learn to Love the DVR," *Harvard Business Review*, April 2010, p.22; Erik du Plesis, "Digital Video Recorders and Inadvertent Advertising Exposure," *Journal of Advertising Research* 49 (June 2009); S.Adam Brasel and James Gips, "Breaking Through Fast-Forwarding: Brand Information and Visual Attention," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp.31—48; "Watching the Watchers," *Economist*, November 15, 2008, p.77; Stephanie Kang, "Why DVR Viewers Recall Some TV Spots," *Wall Street Journal*, February 26, 2008; Kenneth C.Wilbur, "How Digital Video Recorder Changes Traditional Television Advertising," *Journal of Advertising* 37 (Summer 2008), pp.143—49; Burt Helm, "Cable Takes a Ratings Hit," *BusinessWeek*, September 24, 2007.



广告无处不在——这个 CBS 真人秀节目的广告甚至出现在了鸡蛋上。

1960 年，一家公司能够通过同时在 ABC、CBS 和 NBC 等三大电视网播出的一则 30 秒广告接触到 80% 的美国女性。今天，同样的一则广告需要在 100 个甚至更多频道播出才能达到同样的效果。消费者不仅在媒体上拥有更多选择，他们还能够决定是否以及如何接收广告内容。“营销洞见：别碰遥控器”描述了电视广告的发展。

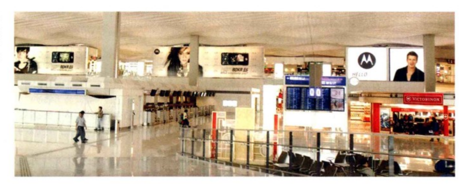
但是，即使一些营销者逃离了传统媒体，他们仍然会遭遇挑战。广告轰炸已经泛滥成灾。每个城市居民平均每天会暴露在约 3000—5000 条广告信息下。加油站、杂货店、诊所和大卖场都会出现简短的视频内容和广告。超市里的鸡蛋上印有 CBS 电视节目的名字，地铁闸门上印着 GEICO 的名字，装着中国食品的纸箱上印有美国大陆航空公司的名字，US Airways 把其呕吐袋也作为广告位出售。迪拜将其新建成的公共轨道交通系统全部 47 站中的 23 站，以及两条地铁线作为广告位出售给公司和品牌。[3]

几乎在每一种媒介上的每一种形式的营销传播都在增长，因此一些消费者愈加感到广告的无孔不入。营销者必须创造性地使用科技，同时不能侵犯消费者的生活。参考摩托罗拉解决这一问题的做法。[4]

摩托罗拉

在香港国际机场，摩托罗拉的特别促销使人们能够通过使用手机将照片和信息发送到候机厅的数字广告牌上的方式来同亲友道别。当行人们到达登机口时，他们会在数字广告牌上一个巨大的摩托罗拉手机图像中看到为自己送行的朋友和家人的照片。公司还为即将启程者提供特别指导，使他们能够用手机向朋友和家人发送一段摩托罗拉品牌的道别视频，该视频由足球明星大卫·贝克汉姆和亚洲歌星周杰伦主演。

摩托罗拉的高科技促销十分有创意地使旅客和送行者通过数字广告牌最后再说一次再见。



营销传播、品牌资产和销售

在这个新的传播环境中，尽管广告通常是营销传播项目的核心元素，但对于销售以及品牌和顾客资产的建立来说，它并不是唯一的，甚至也不是最重要的。与其他众多公司一样，在2004年至2008年的五年时间里，金伯利（Kimberly-Clark）将其营销预算中花在电视上的部分从60%削减到40%多一点，同时大大增加了在互联网和体验式营销上的投入。[5]参考Gap在推出一条新的牛仔服生产线时的做法。[6]

Gap

2009年，伴随着销售下降，Gap决定通过推出"Born to Fit"1969高档牛仔裤产品线来庆祝第一家Gap店开业40周年。在推广过程中，Gap放弃了其传统的密集媒体式宣传活动，没有重复其1998年推出的著名假日广告"Khakis Swing"的做法。这场运动的特征是加入了更新颖的传播元素，如Facebook页面、视频短片、一场在虚拟T台上的真实网络时装秀以及一个叫做"StyleMixer"的iPhone应用程序。这一应用程序使用户能够混合搭配服装、组织装备、从Facebook上的好友处得到反馈以及在位于Gap店附近时接收折扣信息。Gap在700个店铺内举行了音乐现场演出，还在各个城市的闹市区搭建了很多临时性的牛仔裤销售点，这些都进一步增加了这次活动的声势。

营销传播组合 **营销传播组合**（marketing communications mix）包括八个主要传播模式：[7]

1. **广告**（advertising）：特定赞助商采用付费形式，通过印刷媒体（报纸和杂志）、广播媒体（无线电和电视）、网络媒体（电话、有线电视、卫星、无线）、电子媒体（录音带、录像带、影碟、CD-ROM、网页），及户外媒体（广告牌、招牌、海报）等，对观念、产品或服务进行的非人员展示和推广。
2. **促销**（sales promotion）：多种短期激励工具的组合，用以鼓励消费者试用或购买某一产品或服务，包括消费者促销（如样品、优惠券和赠品）、贸易促销（如广告和陈列折让），以及业务和销售人员促销（销售代表竞争）。
3. **事件和体验**（events and experiences）：公司赞助的活动和节目，旨在创造品牌与消费者之间的日常的或特别的互动，包括体育、艺术、娱乐、公益事件以及一些不太正式的活动。
4. **公共关系和公共宣传**（public relations and publicity）：针对公司内部员工或外部消费者、其他公司、政府及媒体，用来推广、保护公司形象或它的个别产品的各种方案。
5. **直销**（direct marketing）：使用邮件、电话、传真、电子邮件或互联网与特定的或潜在的顾客进行直接传播、寻求回应或对话。
6. **互动式营销**（interactive marketing）：设计用来吸引顾客或潜在顾客，并直接或间接提升

产品和服务的知晓度、形象或销售的在线活动和计划。

7. **口碑营销**（word-of-mouth marketing）：人与人之间关于购买或使用产品或服务的优点或经验的口头、书面或电子形式的传播。
8. **人员推销**（personal selling）：以展示、答疑和获得订单为目标，与一个或多个潜在购买者之间进行的面对面交流。

表 17.1 列出了多种传播平台，公司进行的传播并不只有这些。产品的风格和定价、包装的形状和颜色、销售人员的态度和着装、店内装饰、公司信纸等所有东西都向购买者传达着信息。每一次**品牌接触**所传递的印象都能够加强或削弱顾客对公司的看法。[8]

营销传播活动通过以下多种方式提升品牌资产和拉动销售：创造品牌知晓度、在消费者记忆中建立品牌形象、引发正面的品牌判断或感觉、强化消费者忠诚度。

营销传播的作用 品牌联想通过什么方式形成并不重要。或者说，只要消费者对斯巴鲁"户外的"、"活跃的"和"坚固的"概念有同样强烈的、积极的、独特的品牌联想，那么无论这种联想是通过在一年中不同时段播出的展现汽车行驶在崎岖地形上的电视广告而形成的，还是通过斯巴鲁赞助滑雪、皮划艇和山地自行车赛事而形成的，对斯巴鲁品牌资产的影响都是一样的。

但是这些营销传播活动必须进行整合，才能传递一致的信息，并实现战略定位。营销传播计划的起点是传播审核。**传播审核**（communication audit）意为对目标市场中的消费者与公司及其所有产品和服务之间可能存在的互动进行刻画。例如，某个想要购买新笔记本电脑的消费者可能会与他人交流、看电视广告、阅读文章、上网查找信息，以及在店内看看笔记本电脑。

要想执行正确的传播计划并有效分配资金，营销者需要评估哪些体验和印象将在购买过程的每个阶段产生最重要的影响。有了这些认识，营销者就能够根据营销传播影响这些体验和印象的能力来判断它们的好坏，建立顾客忠诚度和品牌资产，并拉动销售。例如，某个广告运动提案能够在多大程度上帮助树立知晓度，或是创造、保持或强化品牌联想？某次赞助是否能改善消费者的品牌判断和感觉？某次促销是否能鼓励消费者更多地购买该产品？以什么样的价格优惠？

表 17.1 通常的传播平台

广告	促销	事件和体验	公共关系和公共宣传	直销和互动式营销	口碑营销	人员推销
印刷和广播广告	竞赛、游戏、抽奖、彩票	体育	新闻发布会	产品目录	人对人	销售陈述
外部包装	优惠和赠品	娱乐	演讲	邮件	聊天室	销售会议
说明书	样品	节庆	讲座	电话销售	博客	激励计划
电影院	交易会和贸易展	艺术	年报	电视购物		样品
宣传手册	展览	公益	慈善捐赠	传真		交易会和贸易展
海报和传单	演示	参观工厂	出版物	电子邮件		
目录	优惠券	公司博物馆	社区关系	语音邮件		
广告软文转载	返点	街头活动	游说	公司博客		
广告牌	低息融资		身份媒介	网站		
展示标识	抵换折让		公司杂志			
售点展示	定期订货协议					
DVD	搭售					

为了建立品牌资产，营销者应该是“中立媒体”，并且要评估所有传播选择的效果（效果怎么样？）和效益（成本多高？）。个人理财网站 Mint 在一项营销预算上向市场领导者 Intuit 发起了挑战，并最终被 Intuit 收购，Mint 的开销只是公司通常花费的一小部分。一则被众人浏览的博客、一个受欢迎的 Facebook 页面及其他社会化媒体，再结合大量的公共关系，这些都帮助 Mint 吸引了它的目标人群——年轻人。[9] 飞利浦在推出一款新产品时则使用了另外一种策略。[10]

飞利浦的《旋转木马》短片

当荷兰电子产品领军者飞利浦想要展现“世界上第一款电影屏幕比例”的电视机的质量时，它选择创作互动式长篇互联网电影《旋转木马》（*Carousel*）。通过这部获得戛纳大奖的影片，在线用户能够看到这款价值 3999 美元的新型家庭影院电视机的优点，他们可以控制这个关于抢劫的故事。这部影片展现了一个用“时间凝固”技术拍摄的史诗般的警匪枪战，其中有小丑、爆炸、一家被毁掉的医院，还有大量破碎的玻璃杯、子弹壳和钱。通过点击视频上的热点，观众可以在新款电视机 21∶9 的显示比例和传统平面屏幕 16∶9 的比例之间进行切换，还可以激活电视机标志性的“流光溢彩”（Ambilight）背景光。这场运动的成功指引飞利浦发起了一场名为“平行线”（Parallel Lines）的运动来宣传整个系列的家庭影院电视机产品，其中包括由著名导演里德利·斯科特（Ridley Scott）工作室出品的五部短篇电影。



飞利浦针对新型家庭影院电视机推出的互动式长篇互联网电影《旋转木马》的巨大成功指引它发起了一场更为广泛的后续运动。

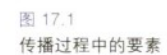
传播过程模型

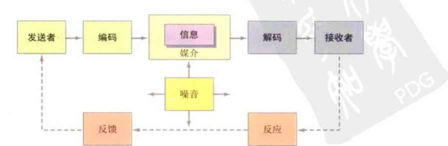
营销者应该理解有效传播的基本要素。这里有两个模型非常有用：宏观模型和微观模型。

传播过程的宏观模型 图 17.1 展示了由有效传播的九个关键要素组成的宏观模型。其中两个代表主要参与者：**发送者**和**接收者**；两个代表主要工具：**信息**和**媒介**；四个代表主要传播功能：**编码**、**解码**、**反应**和**反馈**；系统中的最后一个要素是**噪音**，即可能干扰传播的随机和对抗性的信息。[11]

发送者必须知道自己想要到达哪些受众，以及获得什么反应。他们必须以目标受众能够解码的方式来对自己的信息进行编码，然后通过能够到达目标受众的媒介来传递信息并开发反馈渠道来监控反应。发送者的经验域与接收者重叠得越多，信息就会越有效。需要注意的是，在第 6 章首次介绍的选择性注意、失真和滞留过程可能在传播过程中出现。

消费者反应的微观模型 营销传播的微观模型主要关注消费者对传播的特定反应。图 17.2 总结了四个经典的*反应层级模型*。


图 17.1
传播过程中的要素



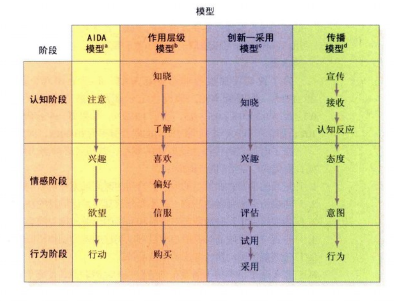


图 17.2
反应层级模型
资料来源：[a]E.K.Strong, *The Psychology of Selling* (New York: McGraw-Hill, 1925), p.9; [b]Robert J.Lavidge and Gary A.Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness." *Journal of Marketing* (October 1961), p.61; [c]Everett M.Rogers, *Diffusion of Innovation* (New York: Free Press, 1962), pp.79—86; [d]及其他来源。

所有这些模型都假设购买者要依次经历认知、情感和行为阶段。这种“了解—感受—行动”的顺序适用于受众对产品品类介入程度较高的情况，他们会感知到这类产品内部不同产品之间差异化程度较高，如汽车或房子。另一种顺序，即“行动—感受—了解”适用于受众虽有较高介入度，但在产品品类内部感知不到什么差别的情况，如机票或个人电脑。第三种顺序，即“了解—行动—感受”适用于受众介入度较低且感知差异很小的情况，如盐或电池。通过选择正确的顺序，营销者能够更好地对传播进行计划。[12]

假设购买者对产品类别有较高的介入度，并且在产品类别内部感知到了较大的差异。下面，我们将以艾奥瓦州 Pottsville 学院进行的一场营销传播运动为背景详细阐述**作用层级模型**（图 17.2 中的第 2 列）。

- **知晓**（awareness）。如果多数目标受众对产品并不知晓，那么传播者的任务就是建立知晓度。假设 Pottsville 要从内布拉斯加州招生，尽管该州的 30000 名初、高中生可能对学院有兴趣，但它在那里却没有知晓度。那么学院应该设立的目标是，在一年内让 70% 的学生知道它的名字。
- **了解**（knowledge）。目标受众可能知晓品牌，但了解不多。Pottsville 可能会希望它的目标受众知道自己是一家四年制私立学院，拥有英语、外语和历史方面的优秀课程项目。它需要知道在其目标受众中，有多少人对自己的了解很少、有一些了解或是了解很多。如果了解较少，Pottsville 就要将品牌知识作为自己的传播目标。
- **喜欢**（liking）。如果目标群体了解所拥有的品牌知识，那么他们对品牌有什么感觉呢？如果受众对 Pottsville 学院的看法是负面的，传播者就需要弄清楚原因。如果确实存在问题，Pottsville 就需要进行修正，然后将它最新的质量情况向受众进行传播。好的公共关系需要“做得漂亮，说得也漂亮”。
- **偏好**（preference）。目标受众可能喜欢产品，但相对于其他产品却并不偏好。传播者必须通过与其他类似竞争者比较质量、价值、性能和其他特征来建立消费者偏好。
- **信服**（conviction）。目标受众可能偏好某个特定产品，但并没有确定要购买。传播者的工作是要让对 Pottsville 学院感兴趣的学生确定申请意图。

- **购买**（purchase）。最后，一些目标受众可能确定要采用，但却没有实际购买。传播者必须引导这些消费者完成最终的步骤，比如可以通过为产品提供低价、赠品或让他们试用。Pottsville 可以邀请一些高中生参观校园、参加一些课程，或是为优秀学生提供部分奖学金。

为了说明传播过程非常容易失败，假设上述六个步骤中的每一个成功的概率都为 50%。根据概率论，假设六个步骤互为独立事件，那么它们**全部**成功的概率为 0.5 × 0.5 × 0.5 × 0.5 × 0.5 × 0.5，等于 1.5625%。如果每一个步骤成功的概率平均为更加合理的 10%，那么所有六个步骤同时成功的联合概率为 0.0001%，即只有百万分之一。

为了增加营销传播活动成功的概率，营销者必须努力增加每一步成功的可能性。例如，完美的广告活动应该确保：

1. 让适当的消费者在恰当的地点、恰当的时间暴露在恰当的信息下。
2. 广告要引起消费者的注意，但不要分散其对目标信息的注意力。
3. 广告要恰当地反映消费者对产品和品牌的理解和行为的层次。
4. 广告定位要反映品牌希望追求且可以实现的差异点和相似点。
5. 广告要能激励消费者考虑购买该品牌。
6. 广告要通过已有的传播效果创造较强的品牌联想，使它们在消费者考虑购买时能够产生影响。

实现成功的传播所面临的挑战需要认真的计划，下面我们将讨论这一话题。

开发有效的传播



图 17.3
开发有效传播的步骤

图 17.3 展示了开发有效传播的八个步骤。我们从最基本的开始：识别目标受众、确定目标、设计传播、选择渠道、确定预算。

识别目标受众

营销传播过程从一开始就必须有清晰的目标受众：公司产品的潜在购买者、现有用户、决策者或有影响力的人，以及个人、团体、特定公众或一般公众。目标受众对传播者决策的制定，例如，说什么、怎么说、何时说、何地说及对谁说等有关键影响。

尽管我们可以根据第 8 章中介绍的市场细分方法区分目标受众，但通常来说根据使用情况和忠诚度进行区分更加有用。目标受众是产品类别的新用户还是现有用户？目标受众是忠诚于该品牌，还是忠诚于竞争者，抑或是会在品牌之间进行转换？如果是一名品牌用户，那么他 / 她是重度使用者还是轻度使用者？根据不同的答案，传播策略也会不一样。我们还可以根据品牌知识区分目标受众进而进行形象分析。

确定传播目标

正如我们所举的 Pottsville 学院的例子一样，营销者可以在作用层级模型的任何层次设定传播目标。罗西特（John R. Rossiter）和珀西（Larry Percy）提出了以下四个可能目标：[13]

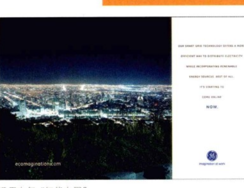
1. **产品品类需求**：开发某种产品或服务品类以消除或满足消费者目前动机状态和期望动机状态之间的差距。诸如电动车这类全新产品在最开始时的传播目标就是开发产品品类需求。
2. **品牌知晓度**：培养消费者在产品品类中识别或回忆出品牌的能力，提供足够的细节引导消费者进行购买。识别比回忆更容易实现，当你让消费者考虑冷冻菜的某一品牌时，相比回忆出 Stouffer's 这一品牌，他们更有可能识别出它独特的橙色包装。在店外，品牌

回忆更为重要；在店内，品牌识别则更为重要。品牌知名度为品牌资产提供了基础。

3. **品牌态度**：帮助消费者评估品牌满足目前相关需求的能力。相关的品牌需求可能是消极导向的（解决问题、避免问题、不完整的满足、正常折损）或是积极导向的（感官满足感、智力刺激或社会认可）。家庭清洁产品传播通常使用的是问题解决型的，而食品通常使用强调食欲的感官导向的传播。
4. **品牌购买意愿**：使消费者决定购买品牌或做出购买的相关行动。优惠券或买二赠一等促销活动能够激励消费者做出购买决定。但很多消费者没有明确的产品品类需求，并且当他们看到广告的时候可能并不在市场上，这种情况下他们不会形成购买意愿。在任意一周里，只有大约 20% 的成年人计划购买清洁剂，只有 2% 计划购买地毯清洁剂，只有 0.25% 计划购买汽车。

最有效的传播可以实现多重目标。为了宣传智能电网科技项目，通用电气实现了多个目标。[14]

通用电气的智能电网项目



通用电气“智能电网”的广告运动为通用电气品牌实现了几个不同目标，其中包括强化公司富于创新的声誉。

通用电气的智能电网（Smart Grid）项目的愿景是从根本上对美国的电力网进行大修，使其更有效率、更可持续并且还能够传输风能和太阳能等可再生能源。为了提高人们对该项目的理解和支持，并加强通用电气在解决科技问题方面的领导力，一场包括印刷、电视和互联网广告的整合传播活动以及一个在线的基于增强现实技术的演示被设计出来。通用电气和它的广告合作公司 BBDO 选择采用富有创意的和人们熟悉的文化内容来说明其中涉及的科技问题。在它于 2009 年“超级碗”期间播出的电视广告中，《绿野仙踪》中著名的稻草人形象出现在荧幕上，在输电塔上边跳边唱：“如果我有智慧”。旁白说出了关键的传播信息：“智能电网令我们分配电力的方式更智能，因而更有效率。”在一则互联网广告中，一群鸟在电线上叽喳而鸣并随着罗西尼（Rossini）的歌剧《塞维利亚理发师》（*The Barber of Seville*）中的音乐节奏拍打翅膀。在另一则广告中，输电线变成了电子塔架上的班卓琴弦，演奏着民谣《哦，苏珊娜》（*O Susannah*）。在将观众吸引过来之后，这些广告通过给出有着更多信息的链接展示出了智能电网的基本功能。采用增强现实技术的通用电气微型网站 PlugIntoTheSmartGrid.com 允许用户使用电脑的外部设备和 3D 图像技术创建智能电网科技的数字全息图。

设计传播

要使制定的传播获得想要的反应需要解决三个问题：说什么（信息策略）、如何说（创意策略）和谁来说（信息源）。

信息策略 在决定信息策略时，管理层要搜寻符合品牌定位并能帮助建立相似点或差异点的诉求、主题或构想。其中的一些可能会与产品或服务表现（品牌的质量、经济性或价值）直接相关，而其他的可能会与更外在的因素（品牌是当代的、流行的或传统的）相关。

研究者马洛尼（John C. Maloney）认为，购买者期望从产品上获得四种回报之一：理性满足、感官满足、社会满足、自我满足。[15] 购买者可能会通过使用后体验、使用中体验或使用附带体验来形象化这些回报。将这四种回报和三种体验组合在一起就会产生十二种信息。例如，“让衣服更干净”这个诉求是使用后体验带来的理性回报，“在淡啤酒中喝出

了真正的啤酒味道”是使用中体验带来的感官回报。

创意策略 传播有效性取决于一则信息如何被表达以及它的内容是什么。如果传播是无效的，可能是由于使用了错误的信息，或是正确的信息被表达得不好。创意策略是营销者在特定传播中转化信息的方式。我们可以大致将其分为**信息型**诉求和**转换型**诉求。[16]

信息型诉求 信息型诉求（informational appeal）会对产品或服务的属性或优点进行详细说明。在广告中的例子包括问题解决型广告（Excedrin 可以消除最严重的头痛）、产品说明型广告（Thompson Water Seal 涂料可以抵挡雨、雪、热）、产品比较型广告（DIRECTV 提供比有线或其他卫星运营商更高的清晰度），以及非名人或名人代言型广告（NBA 球星勒布朗·詹姆斯代言耐克、雪碧和麦当劳）。信息型诉求假定消费者在传播过程中是完全理性的，并且遵循逻辑和推理法则。

霍夫兰（Carl Hovland）在耶鲁大学进行的研究探讨了信息型诉求及其与下列事项之间的关系：结论的得出、单面还是双面论据、论据呈现的顺序。一些早期的实验支持向受众陈述结论，然而后续研究表明，最好的广告是提出问题并让读者和观众自己得出结论。[17] 如果本田敲定 Element 车型针对的是年轻人群，那么如此强的定义就会阻挡年长的人去购买。一些模糊的刺激能够引导一个更为宽泛的市场定义的形成，从而带来更多自发性购买。

你可能会认为只表扬一个产品的单面陈述比同时还提到产品缺点的双面论据要更有效，但其实双面信息更为合适，尤其是当负面联想必须被克服的时候。[18] 对于受教育程度更高和最初持反对意见的受众来说，双面信息更有效。[19] 第 6 章描述过达美乐是如何承认自己比萨饼的味道问题，并试图改变消费者的负面印象的。

最后，论据以什么顺序进行呈现是重要的。[20] 在单面信息中，首先呈现最强的论据能够引起注意和兴趣，这在受众通常不会关注完整信息的媒体上尤为重要。当受众已经接受时，将陈述推向高潮更为有效。对于双面信息而言，如果受众最初是持反对意见的，那么传播者要从另一面论据开始，然后将其最强的论据作为总结。[21]

转换型诉求 转换型诉求（transformational appeal）会对与产品无关的优点或形象进行详细说明。它描绘的可能是什么样的人会使用该品牌［大众汽车通过其著名的“招募驾驶者”（Drivers Wanted）活动向活跃的年轻人做广告］或是使用后能获得何种体验［品客多年来都将“‘砰’的一声，乐趣不停”（Once You Pop, the Fun Don't Stop）作为广告语］。转换型诉求通常会试图煽动能够激发购买的情绪。

传播者使用恐惧、内疚、羞愧等负面诉求让人们做一些事情（刷牙、每年进行健康检查）或停止做一些事情（抽烟、酗酒、暴食）。当恐惧不是很强烈、来源可信度高并且传播者以有效可信的方式承诺会减轻其恐惧感时，传播效果最好。当信息与受众信念有适当差异时最有说服力。只对受众已经相信的事情进行陈述最多只能强化这些信念，而如果信息与受众信念之间差异过大，受众则会反对并拒绝相信。[22]

品客在打开薯片包装时“砰”的一声上做文章，推出了一个非常成功的广告活动。



传播者还会使用幽默、爱、自豪、欢乐等积极情绪诉求。一些动机性的或“借来的兴趣”的策略，如出现可爱的小孩、活泼的小狗、流行音乐或刺激性的性吸引，通常被用来吸引受众对一则广告的注意并提升介入度。在这个消费者介入度低、广告和节目繁杂的艰难的新媒体环境中，上述这些策略被认为是必要的。吸引注意力的策略往往过度有

效了，它们可能还会分散受众的理解过程，快速折耗掉它们的受欢迎程度，并掩盖产品本身。[23] 因此，需要指出的一个挑战是如何“从杂乱中脱颖而出”并传递想要传递的信息。

即使是娱乐性和创意性很好的表达方式也必须要保持适当的消费者视角。丰田曾在洛杉矶因一场旨在为其针对年轻群体的丰田 Matrix 车型造势的宣传运动而被起诉。它在互联网方面付出的努力包括一系列发送给消费者的电子邮件，这些电子邮件是以虚拟的醉酒英国足球流氓塞巴斯蒂安·鲍勒（Sebastian Bowler）的名义发送的。在他的电子邮件中，他声称自己认识收件人，并且为了“避开警察”即将带着自己名叫“Trigger”（扳机）的比特犬前来借宿。原告在诉讼中称自己十分确信“一名焦躁而具有侵略性的”陌生人正接近她的家，因此她在睡觉时床边都会放一把弯刀。[24]

广告的魔力在于它能够将印在纸上的概念带进目标消费者心目中的生活里。在印刷广告中，传播者必须确定标题、文案、插图和色彩。[25] 对于广告信息，传播者必须选择词汇、声音质量和发音。广播员在宣传二手车时的声音应该与其宣传卡迪拉克新车时的声音有所不同。如果信息要通过电视或人员来传播，那么所有要素外加身体语言都必须考虑在内。对于互联网上的信息而言，布局、字体、图像以及其他视觉和语言信息都必须设计好。

信息源 由有吸引力或受欢迎的人传递的信息能够获得更高程度的注意和回忆，因此广告商通常会使用名人代言。



在 Priceline 的广告中，威廉·沙特纳成为了造型雷人但讨人喜欢的代言人。

当名人是可信的或能将关键产品属性人格化时，他们的代言将会是有效的。一些代言人被消费者夸赞适合代言相关的产品，比如丹尼斯·海斯伯特（Dennis Haysbert）代言 State Farm 保险，硬汉布雷特·法夫雷（Brett Favre）代言 Wrangler 牛仔服，曾经的电视甜心瓦莱丽·伯廷内利（Valerie Bertinelli）代言 Jenny Craig 的减肥项目。然而，席琳·迪翁（Celine Dion）却无法为克莱斯勒增加魅力或销售，尽管她与品牌签署了一份三年期价值 1400 万美元的合同，克莱斯勒还是与她中途解约了。由于奥齐·奥斯本（Ozzy Osbourne）看上去一直是意识模糊的状态，所以让他说出“我不能相信这不是黄油”（I can't Believe It's Not Butter）的广告语将会是一个奇怪的选择。

代言人的可信度非常重要。最通常提到的可信度的三个来源是专业性、可信赖性和喜爱度。[26] *专业性*是传播者所拥有的支持其宣传的专门知识。*可信赖性*描述的是信息源是否被认为客观和诚实。相比于陌生人或销售人员，人们更相信朋友，而且不收报酬代言产品的人被认为比收取报酬代言产品的人更可信。[27] *喜爱度*描述的是信息源的吸引力。直率、幽默、自然等特质会使人们更喜爱信息源。

最可信的信息源应该在以上所有三个维度上有较高的得分：专业性、可信赖性和喜爱度。制药公司希望医生能够证明产品的优点，因为医生的可信度较高。查尔斯·施瓦布（Charles Schwab）在以他自己名字命名的、价值超过 40 亿美元、收费低廉的金融服务公司嘉信理财（Charles Schwab）的广告活动“与查克对话”（Talk to Chuck）中成为了主角。另一个可信的代言人是拳击手乔治·弗曼（George Foreman）和他代言的销量上百万的烤炉。“营销洞见：名人代言策略”关注了名人推荐的使用。

如果一个人对来源和信息均带有正面或负面的态度，那么此时的状态是一致的。但如果

营销洞见 名人代言策略

选择一个适当的名人代言能够吸引消费者对产品或品牌的注意，比价网站Priceline在公司广告中选择《星际迷航》(*Star Trek*)中的标志性人物威廉·沙特纳(William Shatner)来强化其低价形象就是一个好的例子。这场奇特的运动持续了10年，而沙特纳决定接受股权形式的代言费用使他净赚超过6亿美元。适当的名人还能将自身形象转移到品牌上。为了强化自己地位高和权威的形象，美国运通在广告中使用了电影传奇罗伯特·德尼罗(Robert De Niro)和马丁·斯科塞斯(Martin Scorsese)。

选择名人是非常关键的。所选的人要有较高的识别度，能够引起较强的正面情感，与产品有较高的适当性或匹配度。帕里斯·希尔顿(Paris Hilton)、霍华德·斯特恩(Howard Stern)和唐纳德·特朗普(Donald Trump)在很多群体中有较高的识别度，但也会引发负面情感。约翰尼·德普(Johnny Depp)有较高的识别度也能引发正面情感，但看上去与一种全新的金融服务的广告并不相关。汤姆·汉克斯(Tom Hanks)和奥普拉·温弗里(Oprah Winfrey)能够成功代言大量产品，因为他们在熟悉性和喜爱度方面(在娱乐行业中被称为要素Q)有非常高的得分。

名人能够对其代言的品牌产生更根本的战略作用，他们不仅仅是代言一个产品，还能帮助公司对产品和服务进行设计、定位及销售。耐克相信杰出的运动员对于运动表现有独特的洞察力，因此公司常常让自己的运动员代言人参与产品设计。泰格·伍兹(Tiger Woods)、保罗·凯西(Paul Casey)和斯图尔特·辛克(Stewart Cink)就曾经在名为"The Oven"的耐克高尔夫设备研发中心参与了新的高尔夫球杆和高尔夫球的设计、原型制作和测试。

一些名人能够在不直接借助自己名声的情况下用自己的才能影响品牌。很多电影和电视明星，包括基弗·萨瑟兰(Kiefer Sutherland，代言美国银行)、亚历克·鲍德温(Alec Baldwin，代言Blockbuster)、帕特里克·登普西(Patrick Dempsey，代言State Farm)、劳伦·格拉汉姆(Lauren Graham，代言Special K)以及雷吉娜(Regina King，代言Always)都为品牌广告做了无名旁白。尽管广告商假定一些观众能够识别这些声音，但使用无名的名人旁白的根本理由在于名人从自己的演艺生涯中获得了无以伦比的声音才华和技巧。

使用名人代言也存在一定的风险。名人可能会在续约时要求更高的费用，否则会退出。而且就像发行电影和专辑一样，名人代言运动可能成为昂贵的失败。名人可能会变得不受欢迎，甚至陷入丑闻或尴尬情境中，泰格·伍兹2009年的丑闻就是一个例子。除了要仔细审查代言人的背景外，一些营销者还选择使用不只一个代言人来减轻其中某一个人犯错对品牌造成的负面影响。

对于营销者来说，另一个解决方法是创造自己的品牌名人。进口自墨西哥的Dos Equis啤酒通过依靠"世界上最有趣的男人"(Most Interesting Man in the World)广告运动的流行使其在美国的销售在近期的经济衰退中增长了20%。广告中的主人公温文尔雅、快乐并带有异国口音，留着银色的胡须，尽管完全是虚构的，但他在Facebook上有几十万粉丝。关于他的视频在YouTube上被浏览了上百万次。Dos Equis还以他为主打，在其最大的14个城市市场中巡回表演"世界上最有趣的节目"(*The Most Interesting Show in the World*)，在表演中还有独一无二的马戏形式的表演者，如玩带着火焰的保龄球杂耍的特技喜剧演员、跳机器人霹雳舞的舞者、用脚射箭的柔术演员。通过广告和媒体覆盖，巡演带来了将近1亿次媒体曝光。

资料来源：Scott Huver, "Here's the Pitch!," *TV Guide*, May 23, 2010; Linda Massarella, "Shatner's Singing a Happy Tune," *Toronto Sun*, May 2, 2010; "Nike Golf Celebrates Achievements and Successes of Past Year," www.worldgolf.com, January 2, 2009; Piet Levy, "Keeping It Interesting," *Marketing News*, October 30, 2009, p.8; Keith Naughton, "The Soft Sell," *Newsweek*, February 2, 2004, pp.46—47; Irving Rein, Philip Kotler, and Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (Chicago: NTC Business Books, 1997).

一个消费者听到她喜欢的名人赞扬她不喜欢的品牌时会怎样呢？奥斯古德(Charles Osgood)和坦嫩鲍姆(Percy Tannenbaum)认为，*态度会朝着加强两种评价的一致性的方向改变*。[28]因此消费者最终会不那么喜欢这位名人或是变得喜欢这个品牌。如果她发现同一位名人还赞扬了其他她不喜欢的品牌，那么她最终会对这位名人产生负面印象，并依旧对那些品牌保持负面态度。**一致性原则**(principle of congruity)告诉我们，传播者可以利用自己好的形象减少受众对某品牌的负面感觉，但在这一过程中，他们也可能会失去一些受众的尊敬。

选择传播渠道

随着传播渠道变得越来越分散杂乱，选择一种有效率的传播渠道去传递信息变得越来

越难。传播渠道可以是人员的，也可以是非人员的。每一类又各自包含多种子渠道。

人员传播渠道 **人员传播渠道**（personal communications channels）允许两个或两个以上人员面对面或一人对多人地通过电话、信件或电子邮件向受众进行传播。它们的有效性来自个性化的陈述和反馈。人员传播渠道包括直销和互动式营销、口碑营销及人员销售。

我们可以进一步区分推销传播渠道、专家传播渠道和社交传播渠道。**推销渠道**（advocate channels）是指由公司销售人员联系目标市场中的购买者。**专家渠道**（expert channels）是指由独立的专家向目标购买者进行陈述。**社交渠道**（social channels）是指由邻居、朋友、家庭成员及同事与目标购买者进行交流。

博雅公关（Burson-Marsteller）和 Roper Starch Worldwide 咨询的一项研究发现，一个有影响力的人所说的话平均会影响另外两个人的购买态度，而这种影响在互联网上就变成了八个人。好话传得快，坏话传得更快。关键是要影响到适当的人。

现在越来越多的企业试图通过在付费媒体上的营销投入，而获得更多的**免费媒体**（earned media）宣传，如主动提供的专业评价、个人博客日志、社交网络讨论等。2010 年 3 月奥斯卡颁奖典礼之前，金伯利（Kimberly-Clark）为其成人尿布品牌 Poise 推出了一则 30 秒的电视广告。在广告中，喜剧女星乌皮·戈德堡（Whoopi Goldberg）装扮成了几位可能遭受过小便失禁之苦的女性历史人物。广告的目标是引起人们的谈论，随后是社会化媒体的狂轰滥炸被搞笑节目《星期六晚直播》(*Saturday Night Live*）中的戏仿推向了高潮，最终全部公共关系印象达到了 2 亿人次。[29]

人员影响在下列情况下尤其重要：（1）产品比较贵、风险较高或是购买频率较低。（2）产品反映使用者的状态或品位。人们经常会让他人帮忙推荐医生、水管工、宾馆、律师、会计、建筑师、保险机构、室内设计师、财务顾问等。如果我们对推荐有信心，我们一般就会按照推荐人所说的做。服务提供商显然对建立推荐人来源非常感兴趣。

即使是 B2B 的营销者也能从较强的口碑中获益。下面我们介绍约翰迪尔在推出 25 年来同产品类别中的第一款新机型——764 高速推土机的过程中是如何创造出期盼和兴奋的。[30]





通过印刷广告和贸易展，约翰迪尔成功为其新推出的高速推土机造势，并获得了人们期待的口碑。

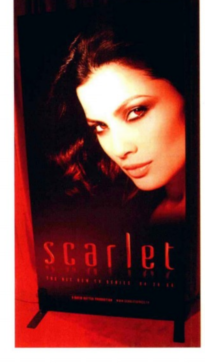
约翰迪尔

在行业内最大的 CONEXPO 贸易展举行自己的高速推土机揭幕式上，约翰迪尔（John Deere）创造了一场广泛的公共关系运动。首先，公司向所有贸易展注册者发送了电子邮件，邮件中是盖着防水布的推土机形象，并包含挑逗性的标题，如"只比竞争者领先几年"（Just a Few Years Ahead of the Competition）和"未来世界"（The Shape of Things to Come）。编辑们收到了参加一场非公开新闻发布会的邀请，在发布会上，他们得到了可以直接进入 CONEXPO 展会中一个特殊参观区域的 VIP 许可。最后，编辑们被告知自己还可以注册参加有约翰迪尔的高级主管们在场的特殊的、只能凭邀请函进入的新闻发布会，这些主管中包括它的 CEO。参加展会的人中大约有 2000 人参加了这场摇滚明星般的高速推土机揭幕式，其中大约有 80 个编辑。参与揭幕式的消费者表达了他们对这种机器的渴望，这也使约翰迪尔确保了自己的领先地位。新闻界的反应同样非常正面，一些行业杂志将这种推土机作为封面报道，CNBC 也有三个时段节目是关于这种推土机的。除此之外，约翰迪尔还在行业出版物上刊登了广告。它在整合传播方面做出的努力使它在美国商业媒体联合会（American Business Media）的年度奖项角逐中摔得了商业广告优秀创意（Creative Excellence in Business Advertising，简称 CEBA）大奖。

非人员（大众）传播渠道 非人员渠道是针对多人进行的传播，包括广告、促销、事件和体验以及公共关系。事件和体验营销最近有很大发展。曾经偏好体育事件的事件营销者现在也开始使用其他场所，如博物馆、动物园、冰上表演等，来娱乐客户和雇员。AT&T 和 IBM 赞助了交响乐演出和艺术展，Visa 是奥运会的积极赞助商，哈雷戴维森则赞助了年度摩托节。

公司正在寻找更好的方式以量化赞助活动带来的收益，它们需要从事件主办方和组织者处获得更大的职能。它们还为了震惊公众和造势而创造一些事件，很多公司采用了游击式的营销策略。作为自己电视机生产线的价值 1 亿美元的全球广告和营销运动的一部分，LG 电子推出了为事实上并不存在的电视剧《斯卡莉特》（*Scarlet*）精心策划的营销活动，其中包括一场大力宣传的好莱坞首映式。在里面，参与者发现了一系列红色背板的 LG 电视机。电视预告片、互联网广告和广泛的公共关系为这场运动提供了支持。[31]

为了推广自己新的电视机，LG 假称推出了一部新的电视剧，甚至还为它举行了隆重的首映式。



事件能够引起消费者注意，尽管对于品牌知晓度、知识和偏好的长期影响会根据产品质量、事件本身及其执行的不同有很大差别。

传播渠道的整合 尽管人员传播通常比大众传播更有效，但大众媒体是促进人员传播的主要方式。大众传播通过一两个步骤的过程影响个人态度和行为。观念一般都是从广播、电视和印刷品传播到意见领袖，然后再从意见领袖传播到媒体介入度没那么高的人群。

这个两步流程给我们带来了一些启示。首先，大众媒体对公众意见的影响并不像营销者想象的那样直接、有力和自然。意见领袖起到中介作用，这些人的意见是被他人追逐的，或是他们将自己的意见主动传递给他人。第二，有一种观念认为，消费风格主要受到大众媒体产生的自上而下（trickle-down）或自下而上（trickle-up）的潜移默化的影响，上述两步流程对这种观念提出了挑战。人们主要与自己社会群体内部的人进行互动，并从这些群体中的意见领袖处获得想法。第三，两步的传播过程表明，大众传播者应该将信息直接传递给意见领袖，然后再让他们将信息传递给其他人。

确定整体的营销传播预算

决定在营销传播上花费多少是最困难的营销决策之一。百货大亨约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）曾经说过："我知道我有一半的广告都是在浪费钱，但我不知道是哪一半。"

营销传播支出因行业和公司的不同有很大差别。对于化妆品行业来说，支出可能达到销售收入的 40%—45%，但在工业设备行业这一比例只有 5%—10%。在同一个行业内，有些公司支出低，有些公司支出高。

公司如何决定传播预算？我们将介绍四种常见的方法：量力而行法、销售比例法、竞争等价法和目标任务法。

量力而行法 一些公司将传播预算设定在自己可承受的程度上。量力而行法完全忽视宣传的投资作用和它对销量产生的立竿见影的效果。这种方法使每年的预算都不确定，而这将使长期计划变得困难。

销售比例法 一些公司将传播预算设定为当前或预期销量或售价的特定比例。汽车公司一般会按计划中的汽车价格的一个固定比例确定预算，石油公司则按售出的每加仑汽油标价的一定比例确定预算。

销售比例法的支持者看到了该方法的一些优点。首先，传播支出会随公司的承受能力而变。这一点会令财务经理满意，因为他们认为支出应该与商业周期中公司销售额的变化紧密相连。第二，它激励管理层对传播成本、销售价格和单位利润之间的关系进行思考。第三，它能够鼓励相互竞争的公司在传播上按照大致相同的销售比例进行支出。

尽管存在上述优点，销售比例法也存在一些问题。它将销售看作是传播的决定者而非结果；它根据可用资金而非市场机会设定预算；它阻碍了对逆周期活动或侵略性支出进行实验；对销售同比波动的依赖会妨碍长期计划；除了以前或竞争者的经验，选择哪个特定比例没有任何逻辑依据；最后，这种方法无法激励公司根据每种产品和区域的需要来确定预算。

竞争等价法 一些公司以获得与竞争者相同的媒体占有率为目标制定传播预算。支持的论据有两方面：一是竞争者的支出代表着行业的集体智慧；二是与竞争者保持一致可以避免传播战。其实两个说法都不对。没有任何根据表明竞争者知道得更多。而由于公司之间在名声、资源、机会和目标上都不相同，因此也很难将传播预算作为指导。并且，没有证据表明基于竞争等价法制定预算能够避免传播战。

目标任务法 目标任务法要求营销者制定传播预算时按照以下步骤：确定具体目标、决定实现这些目标必须完成的任务，以及估计完成任务所需的成本。这些成本的总和即为传播预算。

假设软饮料厂商 Dr Pepper Snapple Group 想要推出一款新的针对业余运动员的自然能量饮品 Sunburst，[32] 它的目标如下：

1. **建立市场份额目标。** 公司估计有 5000 万潜在用户，并将目标设定为吸引这个市场的 8%，即 400 万用户。
2. **确定通过广告到达的市场比例。** 广告商希望通过广告信息到达市场的 80%（4000 万潜在顾客）。
3. **确定知晓产品的潜在顾客中有多大比例应该被说服去尝试该品牌。** 如果知晓产品的潜在顾客（1000 万）中有 25% 尝试了 Sunburst，广告商就满意了。估计在所有的尝试者中，40% 即 400 万人会成为忠实用户。这就是市场目标。
4. **确定每 1% 的试用率所需的广告印象数量。** 广告商估计向每 1% 的人曝光广告 40 次能够产生 25% 的试用率。

5. **确定需要购买的毛评点。**一个毛评点是指向 1% 的目标群体曝光广告一次。由于公司想要实现向 80% 的人曝光 40 次，它需要购买 3200 个毛评点。
6. **根据购买每单位毛评点的成本确定所需的广告预算。**向 1% 的目标群体曝光广告一次的平均成本为 3277 美元，因此在推出产品的年份，3200 个毛评点将花费 10486400 美元（= 3277 美元 × 3200）。

目标任务法的优点是它要求管理层弄清楚自己关于资金花费、曝光程度、试用率和规律性使用之间关系的假设。

传播预算的取舍 一个主要的问题是，相对于以下方面而言，营销传播应该被赋予何种权重：产品改进、更低的价格或是更好的服务等。答案取决于公司产品处于生命周期的什么阶段，它们是日用品还是高度差异化的产品，它们是满足常规需求的还是必须被售完，以及其他的考虑因素。当渠道支持较弱、营销计划随时间变化较大、存在很多难以到达的顾客、顾客决策制定更复杂、产品差异化、顾客需要不同质、产品被小数量地频繁购买时，营销传播预算会较高。[33]

理论上来讲，营销者应该建立完整的传播预算，使最后一块钱带来的边际利润恰好等于将这最后一块钱花在传播以外的最佳地方所带来的边际利润。但执行这一原则并不容易。

对营销传播组合进行决策

公司必须将营销传播预算在八种主要的传播模式上进行分配：广告、促销、公共关系和宣传、事件和体验、直销、互动式营销、口碑营销以及人员销售。在同一个行业里，公司在媒体和渠道方面的选择也会有很大差异。雅芳将其宣传资金集中用于人员推销，而露华浓则在广告上进行了大量投入。伊莱克斯多年来在登门拜访的销售人员上花费了不少，而 Hoover 则更依赖于广告。表 17.2 对主要传播形式上的支出进行了分解。

公司总是在寻找一种最有效的传播方式来替代其他的。很多公司用广告、直邮和电话营销取代了一些销售活动。一家汽车经销商解雇了五名销售人员并降低价格，使得销量激增。传播工具之间的可替代性解释了为什么营销功能需要被整合。

表 17.2 2010 年广告和数字营销传播预测

全球广告支出	2009—2010 年增长率	2010 年数额（亿美元）
电影院	2.0%	22.3
互联网	12.0%	603.5
杂志	-4.0%	431.0
报纸	-4.0%	978.5
户外	2.0%	296.1
广播	-2.0%	331.0
电视	2.0%	1749.4
合计	0.9%	4411.9

数据来源：ZenithOptimedia，2009 年 12 月。

数字营销传播	2009—2010 年增长率	2010 年数额（亿美元）
展示广告	7%	84.0
电子邮件营销	8%	13.6
移动营销	44%	5.6
搜索引擎营销	15%	178.0
社会化媒体	31%	9.4
合计	13%	290.1

数据来源：*US Interactive Marketing Forecast 2009 to 2014*，Forester Research，Inc. 2009 年 7 月中的图 4。

资料来源：Piet Levy，"The Oscar-Contending Drama: Finding the Right Marketing Mix，" *Marketing News*，January 30，2009，p.15.

营销传播组合的特征

每个传播工具都有自己独特的特征和成本。我们这里简单加以评论，在第18章和第19章我们将对它们进行详细讨论。

广告 广告能够到达地理上分散的购买者，可以为产品建立长期形象（可口可乐的广告）或引发快速销售（Macy's关于周末促销的广告）。诸如电视这类形式的广告需要较大的预算，而诸如报纸等其他形式的广告则不需要。仅仅呈现广告就可能对销售产生影响：消费者会相信使用大量广告的品牌一定会"物有所值"。[34] 由于广告的形式和用途非常多，因此很难对它进行概括。[35] 但一些特征还是值得注意的：

1. **普遍性。**广告允许销售者多次重复一条信息，它还允许购买者接收和比较来自多家竞争者的信息。大规模的广告在一定程度上体现了销售者在规模、能力和成功方面的积极信息。
2. **强化的表现力。**广告通过对印刷图案、声音和色彩的艺术化使用为公司及其品牌和产品提供了戏剧化的机会。
3. **控制。**广告商可以选择在传播时对品牌和产品的哪些方面进行强调。

促销 公司使用优惠券、竞赛、赠品等促销工具来获得更强、更快的购买者反应，包括强调产品特征和提高低迷的销售等短期效果。促销工具能够带来三个与众不同的好处：

1. **引起注意。**它们能够吸引注意力并将消费者引向产品。
2. **激励。**它们结合了一定程度的让步、诱导或贡献等，为消费者带来价值。
3. **邀请。**它们包括一份让消费者现在就参与交易的独特邀请。

公共关系和宣传 营销者并没有对公共关系进行充分利用，但是一个制定周密、包含其他传播组合要素的公共关系计划将非常有效，特别是当公司需要挑战消费者的错误观念时。公共关系和宣传的吸引力基于以下三个与众不同的特性：

1. **高度可信性。**对于读者来说，新闻故事和特写比广告更真实、可信。
2. **能够到达难以找到的购买者。**公共关系能够到达想要避免大众媒体和有针对性促销的潜在顾客。
3. **戏剧性。**公共关系能够讲述公司、品牌或产品背后的故事。

事件和体验 只要事件和体验具有以下特征，它们就有很多优点：

1. **相关。**一个适当的事件或体验应该是高度相关的，因为消费者能够置身其中。
2. **参与。**由于事件和体验的现场性和实时性，它们使消费者的参与度更高。
3. **含蓄。**事件一般是间接的"软销售"。

直销和互动式营销 直销和互动式营销信息可以通过多种形式：电话、互联网或人员。它们有三个共同特征：

1. **定制化。**可以根据目标消费者的个体情况准备信息。
2. **时效性。**一则信息可以很快地准备好。
3. **互动性。**可以根据个人反应改变信息。

口碑营销 口碑包括线上和线下的多种形式。三个值得注意的特征是：

1. **有影响力。**由于人们信任他们所了解和尊敬的人，因此口碑是有高度的影响力。
2. **个人化。**口碑可以是非常私人的对话，这些对话能够反映个人事实、意见和经历。
3. **及时。**口碑发生在人们需要它并对它最感兴趣的时刻，而且它通常发生在值得注意的或有意义的事件或体验之后。

人员推销 在购买过程的后面阶段，人员推销是最有效的工具，尤其是在塑造购买者偏好、信念和行动方面。人员推销有三个重要特性：

1. **人际互动。**人员推销在两个或更多人之间创造了直接的互动，每个人都能观察到他人的反应。

2. **培养**。人员推销还能产生从单纯买卖关系深入到私人友谊等各种关系。
3. **反应**。购买者可以做出个人选择，并被鼓励进行直接反应。

确定营销传播组合时的考虑因素

公司在确定传播组合时必须考虑一些因素：产品市场类别、消费者是否准备好进行购买，及产品处于生命周期的哪个阶段。

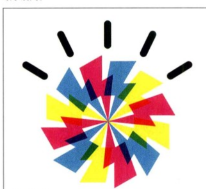
产品市场类别 传播组合的分配对消费者市场和企业市场来说是不同的。消费者市场的营销者倾向于在促销和广告上相对花费更多，而企业市场的营销者则倾向于在人员推销上相对花费更多。大体来说，对于复杂、高价、高风险的产品和只有少数大型销售者的市场（即企业市场）来说，人员推销使用得更多。

尽管在企业市场营销者更多地依赖于推销电话，广告仍然扮演着重要角色：

- 广告可以介绍公司及其产品。
- 如果产品具有新特征，广告可以解释它们。
- 提示性广告比推销电话更经济。
- 提供宣传册并带有公司电话或网址的广告是将客户引向销售代表的有效方式。
- 销售代表可以用公司的广告文案来证明公司和产品的合法性。
- 广告可以提醒客户如何使用产品并使其放心购买。

广告结合人员推销要比仅仅依靠人员推销带来更多销售。公司广告能够改善公司的名声，增加销售人员获得良好的第一印象和令客户尽早使用产品的机会。[36] IBM 的公司营销努力是近年来的一个著名的成功案例。[37]

IBM 的企业品牌广告运动“智慧的地球”大获成功，这个包含大量文字的印刷广告打破了规则。



IBM与智慧的地球

2008 年，IBM 与跟它长期合作的广告公司奥美一起推出了“智慧的地球”（Smarter Planet）商业战略，以及一个多平台传播项目，用以宣传 IBM 的技术和专家如何帮助行业、政府、交通、能源、教育、医疗、城市及其他业务工作得更好、更“智慧”。它强调的重点是科技的发展已经使世界上的很多问题能够被解决。这场运动主要在美国、英国、德国和中国开展，它是自内而外的——从告知并激励 IBM 的员工如何为建立一个“智慧的地球”做出贡献开始。一个非传统的叫做“变革使命”（Mandate for Change）的系列宣传活动在商业世界中的顶尖报纸上刊登了长篇的、内容丰富的印刷广告，这些广告描绘了 IBM 为了让世界运转得更好如何解决 25 个关键问题。定向的电视广告和详细的在线互动广告提供了更多支持。在“智慧城市”（Smarter Cities）巡展举办的主要活动中，IBM 和其他专家对所有城市面临的挑战进行了挑战和辩论：交通、能源、医疗、教育和公共安全。“智慧的地球”运动的成功可以通过 IBM 作为一家“让世界更好”和“因帮助客户解决最具挑战性的问题而闻名”的公司其形象的显著提升而明显地表现出来。尽管经济处于衰退阶段，但新的商业机会和想要与 IBM 做生意的公司数量却有显著的增长。

另一方面，人员推销对消费者市场也做出了巨大贡献。一些消费者市场的营销者主要利用销售人员来从经销商处收集每周的订单，并查看货架上是否有充足的存货。一支训练有素的销售团队能够带来四个重要贡献：

1. **增加货架位置**。销售代表可以说服经销商购进更多存货，并给予公司品牌更多货架位置。
2. **建立热情**。销售代表可以将公司品牌广告和传播支持加以生动的呈现，以建立经销商的热情。
3. **进行推销式销售**。销售代表可以签约更多经销商。
4. **管理关键客户**。销售代表能够承担在最重要的客户那里实现业务增长的责任。

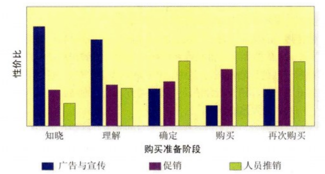


图 17.4
三种不同传播工具在不同购买者准备阶段的性价比

购买者准备阶段 在不同的购买者准备阶段，传播工具的性价比是不同的。图 17.4 介绍了三种传播工具的相对性价比。在建立知晓度阶段，广告和宣传最重要；消费者的理解主要受到广告和人员推销的影响；消费者决策的确定受人员推销的影响最大；销售完成则最受人员推销和促销的影响；再次购买同样最受人员推销和促销，以及提醒性广告的影响。

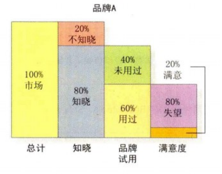
产品生命周期阶段 在产品生命周期的引入阶段，广告、事件和体验及宣传性价比最高，其次是能够获得渠道覆盖度的人员推销以及引起试用的促销和直销。在增长阶段，通过口碑和互动式营销，需求会激增。在成熟阶段，广告、事件和体验、人员推销变得更加重要。在衰退阶段，促销仍有很大作用，其他传播工具的作用则有所减弱，而且销售人员给予产品的关注也是最少的。

测量传播结果

高层经理们想要知道他们的传播投资能够带来什么样的*结果和收益*。然而，传播主管提供的常常只有*投入和费用*：新闻简报数量、推出的广告数量、媒体成本。当然，传播主管会试图将投入转化为中间产出，如到达程度和频率（目标市场中接触到传播的比例和曝光数量）、回忆和识别得分、说服带来的改变和每千人成本。最终，行为的改变能够测量真实的收益。

在执行传播计划之后，传播主管必须测量它的效果。他们要询问目标受众成员是否能够识别或回忆这些信息，看到过多少次，能回忆出哪些地方，对信息的感觉如何，以及他们对于产品和公司以前和现在的态度分别如何。传播者还应该收集受众反应的行为测量指标，如多少人购买了产品、喜欢产品、向别人提及产品。

图 17.5 中的例子就是一个良好的反馈测量。我们发现在整个市场中有 80% 的消费者知晓品牌 A，60% 试用过，试用过的人中只有 20% 是满意的。这说明传播计划在创造知晓度方面是有效的，但产品无法满足消费者预期。相比之下，整个市场中有 40% 的消费者知晓品牌 B，只有 30% 试用过，但试用过的人中有 80% 是满意的。在这种情况下，需要强化传播计划以充分利用品牌的潜力。



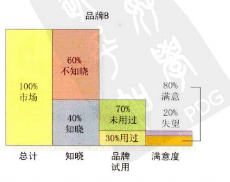


图 17.5
两个品牌目前的消费者状态

管理整合营销传播过程

很多公司只依靠一种或两种传播工具。这种做法一直存在，尽管：大众市场已经分割成了多个小市场，每个小市场都需要适合自己的方法；新型媒体大量涌现；消费者越来越精明。大量传播工具、信息和受众的存在使整合营销传播势在必行。公司必须对消费者采取 360 度视角，全面理解传播对消费者日常行为产生影响的不同方式。[38]

美国营销学会将**整合营销传播**（integrated marketing communications 简称 IMC）定义为"一种设计用来确保产品、服务、组织的顾客或潜在顾客所接收的所有品牌接触都与此人相关，并且随着时间的推移保持一致的计划过程"。这种计划过程对普通广告、直接响应、促销、公共关系等各种传播方式的战略作用进行评估，并将这些方式巧妙地结合起来，通过信息的无缝整合产生清晰、一致和最大化的影响。

媒体和广告公司正在拓展自己的能力，为营销者提供多平台的服务。这些扩展后的能力使营销者更容易将多种媒体属性和相关的营销服务整合到一个传播计划中。表 17.3 列出了营销和广告服务巨头 WPP 的多条业务线。

表 17.3 WPP 的业务线
广告
来自多家顶尖的国际性和专门性广告代理公司的全球、全国和专门性广告服务，其中包括 Grey、JWT、Ogilvy&Mather、United Network 及 Y&R。
媒体投资管理
来自 GroupM 旗下公司 MediaCom、Mediaedge: cia、Mindshare、Maxus 等的线上和线下媒体策划和购买以及娱乐性活动的专门性赞助和冠名服务。
消费者洞察
WPP 的 Kantar 集团旗下公司，包括 TNS、Millward Brown、The Futures Company，及其他多家专业机构在品牌、消费者、媒体和市场方面的洞察，与客户共同发现并应用好的洞察。
公共关系和公共事务
来自 Burson-Marsteller、Cohn&Wolfe、Hill&Knowlton、Ogilvy Public Relations Worldwide 等公共关系和游说公司的企业服务、消费者服务、财务服务和品牌建设服务。
品牌打造和识别
来自 Addison、The Brand Union、Fitch、Lambie-Nairn、Landor Associates、The Partners 等公司的消费者、公司和雇员的品牌打造和设计服务，覆盖识别、包装、文案、事件、培训和总体架构。
直销、促销和关系营销
Bridge Worldwide、G2、OgilvyOne、OgilvyAction、RTC Relationship Marketing、VML、Wunderman 等公司提供的全系列服务，包括普通客户与专门客户、渠道、直销、区域、零售、促销和销售点服务。
医疗保健传播
CommonHealth、GCI Health、ghg、Ogilvy Healthworld、Sudler & Hennessey 等公司提供从广告到医学教育和互联网营销的医疗保健整合营销解决方案。
专门性传播
全方位的专门性服务，包括从定向媒体和多文化营销到事件、体育、青年和娱乐营销，公司和 B2B，媒体、科技和生产服务。
WPP 数字业务
通过 WPP Digital，WPP 旗下公司及其客户可以使用包括 24/7 Real Media、Schematic 和 BLUE 在内的多个公司的专业数字服务。

资料来源：改自 WWP，"What We Do，" www.wpp.com /wpp/about/whatwedo/（as at 1 October 2010）。经许可后使用

媒体协作

媒体协作可以跨媒体类别，也可以发生在同一类媒体内部，但营销者应该通过多媒介、多阶段的运动将人员和非人员传播渠道结合起来，实现最大化的影响并提升信息到达率和影响力。

例如，当与广告结合在一起时，促销会更有效。[39] 广告运动创造的知晓度和态度能够提高更多直接销售成功的可能性。广告能够传达品牌的定位，并且将得益于在线展示广告或搜索引擎营销，后者更强烈地号召消费者采取行动。[40]

很多公司协调自己的线上和线下传播活动。广告（特别是印刷广告）和包装上出现的网址使人们能够更深入地了解公司产品、寻找商店位置、获得更多产品或服务的信息。即使消费者不在线上订购，营销者也可以使用网站推动消费者去店内购买。

实施整合营销传播

近年来，大型广告代理公司显著改善了它们提供的整合服务。为了促进一站式服务，这些代理公司收购了促销代理公司、公关公司、包装设计咨询机构、网站开发商和直邮机构。它们将自己重新定义为传播公司，通过针对多种传播形式提供战略和实践建议帮助客户改善整体传播效果。[41] IBM（奥美）、高露洁（扬罗必凯）、通用电气（BBDO）等众多国际客户已经选择将自己大部分传播工作交给提供全面服务的代理公司，其结果是实现整合的、更有效的营销传播所需的营销传播总成本更低。

整合营销传播可以使信息更加一致，并帮助建立品牌资产，创造更多销售。[42] 它迫使

营销备忘 你的整合营销传播计划有多整合？

在评估一个整合营销传播计划的整体影响时，营销者的主要目标是创造最有效果和最有效率的传播计划。以下六个标准能够帮助确定传播是否真正实现了整合。

- **覆盖。** 覆盖是指采用的每一种传播方式到达的受众比例，以及不同的传播方式之间存在多大重叠。即，不同传播方式在多大程度上到达了预先设定的目标市场，以及这个市场由相同还是不同的消费者组成？
- **贡献。** 贡献是一种营销传播从那些没有暴露在其他传播形式下的消费者处获得期望反应和传播效果的内在能力。即，一种传播在影响消费者处理信息和建立知晓度、提升形象、引发反应、促进销售方面有多大作用？
- **共性。** 共性是指共同联想在不同传播形式之间被强化的程度，即，不同传播形式传递的信息在多大程度上有共同的意义。品牌形象的一致性和凝聚力是很重要的，因为它决定了现有联想和反应有多容易被回忆起来，以及附加联想和反应有多容易在记忆中被连接到品牌上。
- **互补性。** 当传播形式被串联使用时通常更为有效。互补性是指不同的联想和连接在多大程度上被不同的传播形式强调。利用那些最适合引发特定消费者反应或建立特定品牌联想类型的营销传播形式能够最有效地建立不同的品牌联想。美国最大媒体活动"超级碗"期间的很多电视广告都是设计用来引发好奇和兴趣，使消费者能够上网参与社会化媒体互动和经验口碑传播，并找到更详细的信息。[44] 士力架在2010年"超级碗"期间的一个广告由传奇电视喜剧女演员贝蒂·怀特（Betty White）主演，在它播出后，士力架的网站获得了超过350万次的访问。
- **多用性。** 在任何一个整合传播计划中，当消费者接触一种特定营销传播形式的时候，他们中的一些人可能已经接触过该品牌的其他营销传播形式，而另一些人此前还没有过类似经历。多用性是指一种营销传播形式在多大程度上是稳健的，以及对不同群体的消费者都有效。一种营销传播形式需要在两个层次上（与看过和没看过其他传播形式的消费者有效沟通）都有效。
- **成本。** 营销者必须权衡营销传播在所有上述这些标准上的表现和它们的成本，以形成最有效果和最有效率的传播计划。

资料来源：改自 Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Mangement*, 3rd ed.（Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008）。

管理层思考顾客与公司联系的每一种方式，公司如何传播自己的定位，每一种媒介的相对重要性，以及时间问题。它将从前不存在的责任给予一些人，让他们统一由上千个公司活动产生的品牌形象和信息。整合营销传播能够改善公司在适当的时间、适当的地点将适当的信息传递给适当的顾客的能力。[43]“营销备忘：你的整合营销传播计划有多整合？”提供了一些指导方针。

本章小结

1. 现代营销需要的不只是开发好产品、制定有吸引力的价格以及让目标顾客能够买到产品。公司必须向现有和潜在的利益相关者以及公众进行传播。
2. 营销传播组合包括八种主要传播方式：广告、促销、公共关系和宣传、事件和体验、直销、互动式营销、口碑营销和人员推销。
3. 传播过程包括九个要素：发送者、接收者、信息、媒介、编码、解码、反应、反馈和噪音。为了传播信息，营销者必须根据目标受众解码的方式对信息进行编码。他们还必须通过能够到达目标受众的有效媒体传播信息，并开发反馈渠道监控受众对信息的反应。
4. 开发有效传播需要八个步骤：（1）识别目标受众；（2）确定传播目标；（3）设计传播；（4）选择传播渠道；（5）确定整体传播预算；（6）决定传播组合；（7）测量传播结果；（8）管理整合营销传播过程。
5. 为了识别目标受众，营销者需要填补目前公众感知和理想形象之间的差距。传播目标可以是创造产品品类需求、品牌知晓度、品牌态度或品牌购买意愿。
6. 设计传播需要解决三个问题：说什么（信息策略）、怎么说（创意策略）及谁来说（信息源）。传播渠道可以是人员的（推销员、专家和社会渠道），也可以是非人员的（媒体、氛围和事件）。
7. 尽管还有其他方法的存在，设定传播预算的目标任务法最能满足需求，它要求营销者通过确定具体目标来制定预算。
8. 为了选择营销传播组合，营销者必须审视每种传播工具的独特优势和成本以及公司的市场地位。他们还必须考虑产品市场的类别、消费者是否准备好进行购买以及产品所处的阶段。
9. 测量营销传播组合的效果要求向目标受众成员询问他们是否能够识别和回忆传播，他们看到过多少次，他们能回忆出哪些地方，他们对传播的感觉如何，以及他们以前和现在对公司、品牌和产品的态度如何。
10. 管理和协调整个传播过程需要整合营销传播（IMC）：即这样一种营销传播计划过程，它能够识别并评估各种传播形式战略作用的综合附加价值，并将这些形式结合起来，通过信息的无缝连接提供清晰、一致和最大化的影响力。

营销应用

营销辩论　电视广告已经失去魅力了吗？

长期以来被认为最成功的营销媒体——电视广告越来越多地被批评过于昂贵，以及再也不像曾经的那样有效。批评者认为，消费者通过转台跳过了很多广告，因此电视广告很难给消费者留下深刻印象。一些人称未来是互联网广告的世界。电视广告的支持者并不同意这一观点，他们认为电视的多感官影响力是无法超越的，没有其他媒体形式能够提供相同的潜在影响力。

辩论双方

正方：电视广告的影响力已经消退。

反方：电视广告仍然是最强有力的广告媒体。

营销讨论　传播审核

选择一个品牌并访问它的网站。找出尽可能多的传播形式。进行一次非正式的传播审核。你注意到了什么？不同的传播形式之间有多一致？

卓越营销 红牛



红牛（Red Bull）的整合营销传播组合极其成功，甚至公司通过其营销活动创造了一个全新的饮料品类——功能性能量饮料，并且，红牛公司的业务量已经达到数十亿美元，能够同饮料巨头可口可乐和百事相提并论。得益于其针对全世界青少年的娴熟的营销传播能力，红牛公司在不到20年的时间里就成为了能量饮料行业的领导者。迪特里希·马特施茨（Dietrich Mateschitz）在奥地利创立了红牛能量饮料，并于1992年将红牛引入了第一个外国市场匈牙利。今天，红牛远销世界160个国家，年销量达40亿罐。

红牛是如何做到的？答案是：与众不同。多年以来，红牛只销售一种产品，红牛能量饮料，这种饮料只有一种容量，250毫升（8.3盎司）的光滑铝罐，十足的欧洲感觉。红牛所含的原料——氨基酸、B族维生素、咖啡因和碳水化合物——意味着红牛十分提神并且能量十足。因此，红牛爱好者都称红牛为"液体可卡因"或"瓶罐中的速度"。在过去的20年中，红牛还推出了其他三种产品：红牛无糖饮料（Red Bull Sugarfree）、红牛能量罐（Red Bull Energy Shots）和红牛可乐（Red Bull Cola)——每一种都同原始的功能饮料有细微的区别。

从最开始，红牛就很少使用传统广告，也从未使用印刷广告、广告牌、横幅广告或者"超级碗"赞助。在其有限的电视广告中，红牛的广告充满活力，口号是"红牛为你的梦想插上翅膀"（Red Bull Gives You Wiiings），宣传的目的就在于迎合年轻受众的喜好，他们叛逆，爱出风头。

红牛通过在基层社区展开病毒式营销策略来为自己造势，营销活动始于定位于潮流店、俱乐部和酒吧的"种子计划"（seeding program）。正如红牛的一位高层解释的，"我们首先接触这些先锋客户，产品已经获得了足够的曝光率和注意力。同个体客户而不是同大型连锁店的繁琐授权程序打交道更快。"红牛在俱乐部中很快就获得了认可，因为"在俱乐部中，人们对新事物都持开放态度"。

当红牛在酒吧获得了一定的成功后，接下来就进入了周边大学、健身房的便利店，以及健康食品商店和超市，这些地点都是红牛的主要目标客户——16—29岁的年轻男女——主要活动的场所。红牛对目标大学生群体进行的直接营销也被人们所熟知，它向大学生赠送免费产品并鼓励他们在聚会上畅饮红牛。最后，红牛进入了餐馆和大型超市。

红牛的营销活动都是为了努力营造可靠、原创和关注社区的品牌形象。这通过几种方式进行。首先，红牛瞄准意见领袖，向他们赠送大量的免费样品。在体育比赛中，在颁奖典礼前，在庆功宴后，红牛饮料都是免费供应的。免费样品的发放地点在大学校园内和城市街道上，样品被发放给那些看起来需要一些鼓舞的人们。

接下来，红牛同极限运动项目、运动员、球队、比赛和艺术家（音乐、舞蹈和影视领域）等不同对象建立了广泛的合作关系。从汽车锦标赛到山地自行车赛，从滑雪板比赛到冲浪比赛，从舞蹈到极限航海，红牛的赞助类型无所不包。有些活动以创意著称，包括一年一度的红牛人力飞行大赛（Flugtag）。在人力飞行大赛中，比赛参与者需要设计一个重量小于450磅的飞机，450磅也包括飞行员的重量。各支比赛队伍在离水面30英尺的印有红牛品牌标识的特制斜坡跑道上放飞他们的飞行器。如果参赛者真的能体现出红牛的宣传标语——"红牛为你的梦想插上翅膀"，那么现场聚集的30万年轻观众将会报以雷鸣般的掌声。

另一项年度活动，红牛飞行大赛（Red Bull Air Race），则是考验心跳极限。12名世界顶级特技飞行员完成一项3.5英里的低空飞行，他们需要穿过一座33英尺宽，65英尺高的红牛塔桥。也就是说，飞行员要以26英尺的翼展、230英里/小时的速度飞过宽33英尺的空隙。碰撞时有发生，但到目前为止，还没有发生致命的危险。

红牛网站会指示消费者如何找到红牛活动、红牛赞助运动员的视频和采访，以及接下来将会进行的特技表演。例如，在红牛太空跳伞计划（Red Bull Stratos）中，一个人将从120000英尺的高度即23英里高处自由落体跳下。跳跃的尝试将会从大气层的边缘开始，如果成功，活动将会创下人类首次超音速自由落体的纪录。

市场成熟之后，红牛才开始购买传统广告，公司需要通过这种方式向消费者强化品牌。正如红牛的一位高层所说的："媒体不是我们用来在市场立足的工具。但它的确是至关重要的部分。只不过起作用的时候是在随后品牌进一步发展的时期。"

红牛的"反营销"整合营销传播策略在接触年轻的消费者方面非常成功。这对公司的任务——建立独特、原创和叛逆的品牌形象非常有帮助。而那正是红牛主要消费群体，Y一代的理想自我形象。

问题

1. 在越来越多的公司（如可口可乐、百事和Monster）进入能量饮料领域并蚕食市场份额时，红牛最大的优势和风险分别是什么？
2. 红牛是否应该做更多的传统广告？为什么？
3. 讨论红牛赞助的有效性，例如，红牛太空跳伞计划。这么做是对红牛营销预算的有效利用吗？公司营销支出的底线应该在哪里？

资料来源：Kevin Lane Keller, "Red Bull: Managing a High-Growth Brand," *Best Practice Cases in Branding*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); Peter Ha, "Red Bull Stratos: Man Will Freefall from Earth's Stratosphere," *Time*, January 22, 2010; Rea Bull, www.redbull.com。



卓越营销 Target



同其他的折扣零售商一样，Target销售各种各样的产品，包括服装、珠宝、运动装备、家居用品、玩具、电器以及健康和美容产品。但是，自从公司在1962年建立以来，Target就致力于将自己同竞争对手区别开来。这在20世纪80年代变得尤为重要，因为此时Kmart正独霸零售业，而沃尔玛也在快速成长。Kmart和沃尔玛都宣扬自己低价的理念，但同时它们的产品却被认为是低质量的。Target公司发现市场存在"低价时髦货"（cheap chic）的市场空缺，毅然决定以此将自己同其他零售巨头区别开来。

Target计划建立自己高端的优良产品形象，但同时也不失去价格敏感消费者的支持。它将自己定位于提供流行时尚高品质产品的公司，并且产品价格是在可接受的范围内的低价。为了实现这一品牌承诺，Target的业务团队在全世界范围内寻找将要流行的市场产品。接下来，Target比竞争对手先一步将这些潮流变为货架上的商品。

许多商品是Target通过其与世界级的设计师合作而独家销售的，如服装领域的莫西莫·詹努利（Mossimo Giannulli）、让·保罗·高缇耶（Jean Paul Gaultier）和莉兹·兰格（Liz Lange），包袋领域的阿妮娅·欣德马奇（Anya Hindmarch），鞋领域的西格森·莫里森（Sigerson Morrison），家居产品的迈克尔·格雷夫斯（Michael Graves），以及美容产品领域由佩特拉·斯特兰德（Petra Strand）设计的Pixi化妆品牌。这些产品或者是在Target的店面中大量销售，或者是国际化路线的一部分，作为仅仅出售几个月的特殊产品。2006年，Target在美国市场引入了"快时尚"的概念，这一概念已经在欧洲非常流行，强调产品样式的翻新，这进一步吸引了更频繁的店面客流。

Target的设计款产品线只是公司完整的整合营销传播组合的一个独特部分。公司使用多种多样的方法来传播其"低价时髦货"的定位，这都发自公司的标语："期待更多，花钱更少"（Expect More, Pay Less）。在店面内，Target使用精心摆放的矮货架、卤素轨道灯、清洁的设施及更宽的过道以避免视觉障碍。店内的一些标识彰显着流行时尚，但都是在廉价的材料上印制的。Target甚至想抓住在空中飞行的消费者的注意力，它将繁忙机场附近店面的顶棚涂上公司的标识——红色公牛眼睛。

Target使用多种传统广告方式，如电视广告、直邮广告、印刷广告、广播和传单。广告信息定位于年轻潮人，公司有很多强大的名牌产品，并且宣传中都是采用一种轻松愉快的口味——所有的这些都使得Target红色公牛眼睛的标识得到广泛认可。Target还同许多活动、体育比赛、运动员和博物馆建立合作关系。从赢得美国职业棒球大联盟明尼苏达双城队（Minnesota Twins）的主场——坐落在明尼阿波利斯的Target Field——冠名权，到为NASCAR赛车和印地赛车车队及当代滑板滑雪奥运名将肖恩·怀特（Shaun White）提供赞助，Target的营销活动击中了具有特定兴趣、态度和人口统计特征的消费者群体。此外，Target还赞助了一些重要的颁奖典礼，包括奥斯卡、艾美奖、格莱美奖，以及美国电影电视金球奖。

Target在网络营销方面也表现抢眼。Target.com是公司零售和营销传播战略的重要组成部分。Target.com能够获取关于消费者购物偏好的关键信息，这最终会给公司带来更具针对性的直接营销的机会。除了网上专供品之外，网站还特别展示店铺专供品，以此为店铺招徕更多客流。在Twitter和Facebook这些社交网站上，Target努力建立消费者忠诚度并鼓励年轻人彼此间分享他们的购物经历、打折经历和其他有趣的发现。

Target通过向周围的社区做贡献来进一步加强其良好的品牌形象。公司将全年收入的5%，也就是每周超过300万美元，投入到致力于教育、艺术、社会服务和志愿者相关的社会工作中去。2008年，Target向美国的食物救济网络"赈饥美国"（Feeding America）捐赠了超过1600万磅的食品。Target还赞助艺术博物馆的折扣门票或免费开放，包括纽约MoMA现代艺术博物馆和芝加哥

当代艺术博物馆。

作为整合营销传播计划的结果，Target吸引了很多曾经不在折扣店购物的消费者。它的顾客相比竞争对手更加年轻、更加富裕、受教育程度更高。Target的年龄的中位数是41岁，家庭收入的中位数是63000美元。Target的消费者中有3/4是女性，其中的45%都有小孩。并且，97%的美国消费者都认识Target红色公牛眼睛的标识。

Target营销传播组合已经成功宣传“低价时髦货”理念多年，但这一策略却在经济衰退的2008—2009年损害了公司的销售。在那段时间，消费者纷纷减少了购物的预算，他们只在低价的沃尔玛购买生活的必需品，而不是那些非必需品，后者占到Target总销售额的3/5。

结果，Target改变了它的营销信息和业务形象。公司在产品线中加入了生鲜产品——这在经济萧条期是生活必需品——并削减了非必需的时髦产品，如衣服和家用小摆设等。Target的营销信息依然专注于向消费者提供高品质的独特产品，但更加强调实惠，使用诸如“新鲜便宜”和“省钱新招”等语句。

如今，Target是美国第二大零售商，2009年的销售额达到654亿美元，位居《财富》美国企业500强第28位。它成功的整合营销组合非常有效，以至于消费者经常开玩笑地像拼读一个高品质精品店的名字那样称它为“Tar-ZHAY”*。

问题

1. 就整合营销传播策略而言，Target多年来在哪些方面做得比较出色？哪些方面应该继续推进？
2. Target是如何同庞然大物沃尔玛竞争的？它们的整合营销传播策略的区别是什么？
3. Target改变营销信息，更加专注于价值而不是潮流，这样做对吗？为什么？

资料来源："Value for Money is Back——Target Does Marketing Right," *The Marketing Doctor*, October 2, 2006; Ben Steverman, "Target vs. Wal-Mart: The Next Phase," *BusinessWeek*, August 18, 2009; Ann Zimmerman, "Staying on Target", *Wall Street Journal*, May 7, 2007; Mya Frazier, "The Latest European Import: Fast Fashion," *Advertising Age*, January 9, 2006, p.6; Julie Schlosser, "How Target Does It," *Fortune*, October 18, 2004, p.100; Michelle Conlin, "Look Who's Stalking Wal-Mart," *BusinessWeek*, December 7, 2009, pp.30—36; Wikinvest, www.wikinvest.com; Target, www.target.com。



* “Tar-ZHAY”是“Target”的法语式发音。——编者注

第18章
管理大众传播：广告、促销、事件和体验、公共关系

Chapter 18 Managing Mass Communications: Advertising, Sales Promotions, Events and Experiences, and Public Relations

本章我们将讨论以下问题：

- 开发一个广告方案需要哪些步骤？
- 促销决策应该如何制定？
- 能够有效建立品牌的事件和体验的准则是什么？
- 公司怎样才能开发公共关系和宣传的潜力？

Old Spice在自己的产品及其广告中加进了大量的时尚元素，让这个有几十年历史的老品牌焕然一新。

近年来，尽管营销者使用人员传播的数量大幅增长，但由于互联网和其他一些因素的迅速发展，如果使用得当，大众媒体仍然是现代营销传播方案中的重要组成部分。然而，“只要广告好，消费者就会来”的时代已经过去了。为了激发消费者的兴趣和刺激销售，需要用其他传播方式来对大众媒体进行补充和认真地整合，正如宝洁的Old Spice的例子。[1]

Old Spice沐浴露广告是在2010年“超级碗”期间播出的超过250万美元一则的30秒广告中较为成功的一个。将一个老品牌的潜在弊端转化为顾客体验的积极优势，Old Spice近年来放弃了传统的“你爸爸的须后水”的形象，将自己重新确立为当代男性的香水品牌。在一个新的战略步骤中，由于女性在购买过程中的重要作用，“超级碗”期间的这则广告也将女性加为其目标群体。这个搞笑广告将前美国橄榄球大联盟的球员以赛亚·穆斯塔法（Isaiah Mustafa）的形象配以这样的文案：“你男人的味道也可以像他一样性感”（The Man Your Man Could Smell Like）。在一个衔接流畅的连贯镜头中，穆斯塔法从在浴室中淋浴变成站在一艘船上再变成骑着一匹白马，这一过程中他自信地摆出了各种潇洒的姿势。通过上传到YouTube和其他社交网站上，这个广告又被观看了超过1000万次。Old Spice的Facebook页面上有一个名为“我永远的爱”（My Perpetual Love）的网络应用，该应用的功能是穆斯塔法通过发送电子邮件和帮忙转发女人们的爱的留言，给男人们一个“更像他”的机会。凭借这则广告，这场运动背后的广告代理公司Wieden + Kennedy获得了戛纳国际广告节的最高奖。在2010年6月的后续广告中，穆斯塔法参与了一个新系列的“完美男人”活动，包括制作生日蛋糕，用自己的双手建造房屋，在一个热浴盆中进行燕式跳水，以及，是的，水上漫步。

尽管Old Spice的广告运动获得了巨大成功，但是其他营销者还在试图掌握如何在这个新的并一直在改变的传播环境中最好地使用大众媒体。2在本章中，我们将介绍四种大众传播工具的性质和使用：广告、促销、事件和体验，以及公共关系和宣传。

开发和管理广告方案

广告（advertising）可以成为一种传播信息的高性价比的方式，无论信息是用来建立品牌偏好，还是用来教育人们。即使在今天这个富有挑战性的媒体环境中，好的广告依然能带来收益。宝洁近年来已经借助广告让玉兰油焦点皙白系列抗衰老产品及海飞丝强效护理洗发水获得了两位数的销售增长率。[3]

在开发广告方案时，营销管理者必须从识别目标市场和购买者动机开始。然后他们可以做出五个主要决策，即“5M”：**任务**（mission），即广告目标；**资金**（money），即可用于支出的钱以及如何在不同媒体类型之间进行分配；**信息**（message），即发送的信息；**媒体**（media），即使用的媒体；**测量**（measurement），即如何评估结果。图18.1对这些决策进行了总结，后面的部分将进行详细介绍。

设定目标

广告目标必须产生自先前的关于目标市场、品牌定位和市场方案的决策。

广告目标（advertising objective）是在一段特定时间针对特定受众需要实现的特定传播任务和所要达到的程度：[4]

> 在3000万拥有自动洗衣机的主妇中，一年内将能够识别品牌X为低泡沫洗涤剂的人数，以及认为它能够让衣服更干净的人数从10%提高到40%。

我们可以将广告目标分为告知、说服、提醒和强化四类。这些目标分别对应第17章中介绍的作用层级模型的不同阶段。

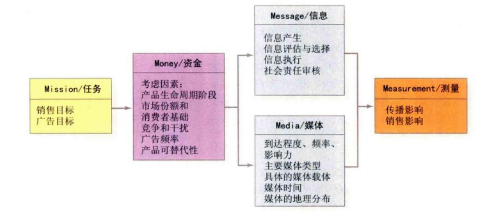


图 18.1
广告的 5M

- **告知型广告**（informative advertising）的目标是为新产品或现有产品的新特性创造品牌知晓度和知识。[5] 为了宣传使用无线和 GPS 卫星科技的 OnStar 车载安全和信息服务，通用汽车在 2002 年推出了名为"真实故事"（Real Stories）的运动。在这场包括电视、广播和印刷广告的有奖活动中，使用者用自己的语言和声音讲述了他们真实的故事，通过改变生活的经历分享 OnStar 的重要性和优点。到 2005 年，OnStar 品牌在选购新车的消费者中已经实现了 100% 的知晓度。[6]
- **说服型广告**（persuasive advertising）是以创造对产品或服务的喜欢、偏好、购买意愿和订单为目标。一些说服型广告属于比较型广告，它们对两个或更多品牌的属性进行直接比较。Miller Lite 啤酒通过指出百威的 Bud Lite 含有更多碳水化合物而抢夺了后者的市场份额。当比较型广告能够同时激起消费者关于认知和情感的需求，并使他们用细致分析的方式处理广告信息时，它的效果最好。[7]
- **提醒型广告**（reminder advertising）以促进产品和服务的重复购买为目标。杂志上昂贵的可口可乐四色广告就是在提醒人们购买可口可乐。
- **强化型广告**（reinforcement advertising）以说服现有购买者相信自己做出了正确选择为目标。在汽车广告中常常出现享受自己新车特性的满意的购车者。

广告目标应该从对现有市场情况的全面分析中产生。如果产品类别处于成熟期，公司是市场领导者，并且品牌使用率低，那么目标应该是促进更多的消费者来使用。如果产品类别是新推出的，公司并非市场领导者，并且品牌比领导者的好，那么目标应该是说服市场相信品牌的优越性。

决定广告预算

公司如何能知道自己用于广告的开支是适当的？尽管广告被当作一种当前支出，部分广告开销确实是能够建立品牌资产和顾客忠诚的一笔投资。当公司在固定设备上花费 500 万美元时，它会将设备看作折旧期为 5 年的资产，并且在第一年只注销其成本的 1/5。而当它为推出一款新产品在广告上支出 500 万美元时，全部成本必须在第一年销账，并减少当期利润，即使广告效果可能在多年之后才会出现。

影响预算决策的因素 在设定广告预算时应考虑以下五个特定因素：[8]

1. **产品生命周期阶段**。新产品一般需要花费高额广告预算来建立知晓度并获得消费者试用。成熟的品牌通常需要的广告预算在销售额中所占的比例较低。
2. **市场份额和消费者基础**。市场份额较高的品牌要维持份额一般需要的广告支出占销售额

的比例较低，而通过扩大市场规模来提高市场份额则需要更大的广告支出。

3. **竞争和干扰。**在拥有很多竞争者、广告支出高的市场中，一个品牌必须做大量广告。即使干扰仅仅来自同品牌无直接竞争关系的广告，公司也需要更多的广告预算来抵御干扰。
4. **广告频率。**向消费者重复品牌信息的次数对广告预算有明显的影响。
5. **产品可替代性。**产品差异度较低或是相似度较高的产品品类（啤酒、软饮料、银行和民用航空）的品牌需要大量广告来建立独特的形象。

广告弹性 广告的主要反应函数通常是凹形的，但也可能是S形的。当消费者反应呈S形时，需要一定数量的广告产生销售影响，但销售增长最终会趋于平缓。[9]

一项经典研究发现，增加电视广告预算只有一半情况能够对销售产生显著影响。对于新产品或生产线延伸来说，当文案或媒体策略有所改变时（如扩大目标市场），成功率比成熟品牌更高。广告对销售增长产生的影响在支出高峰期后能够持续两年。而且，产生的长期销售增长大约是增加广告支出第一年带来的销售增长的两倍。[10]

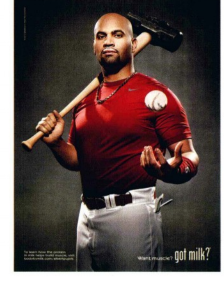
其他研究支持了这些结论。一份2004年IRI对23个品牌的研究指出，对于成熟品牌或是处于下降阶段的产品品类来说，广告一般不会增加它们的销售。一篇文献回顾发现，新产品（0.3）的广告弹性比成熟产品（0.1）要高。[11]

开发广告运动

在设计和评估一项广告运动时，营销者要采用艺术和科学的双重手段来开发广告的**信息策略**和定位即广告试图传达品牌的*什么*信息，以及**创意策略**即广告*如何*表达品牌诉求。广告商要经历三个步骤：信息产生和评估、创意开发和执行以及社会责任审核。

信息产生和评估 现在很多汽车广告看上去都很相似——一辆汽车高速行驶在弯曲的山路上或是穿过沙漠。广告商总是在寻找出色的创意，以求在理性和感性上与消费者连在一起，将品牌与竞争者区分开，并足够宽泛和灵活，能够在不同媒体、市场和时间段使用。[12] 要避免与他人使用相同的诉求和定位，新鲜的视野是非常重要的。

加州乳品加工协会“有牛奶吗？”运动的广告口号还被作为“牛奶胡须”印刷广告系列的一部分进行使用，由美国职业棒球大联盟圣路易红雀队的球星阿尔伯特·普荷斯（Albert Pujols）等众多名人出演。



有牛奶吗？

在加利福尼亚州的牛奶消费经历了20年的下滑之后，1993年全加州的牛奶加工者组成了加州乳品加工协会，目标只有一个：让人们喝更多牛奶。该协会的广告公司Goodby, Silverstein & Partners开发了一种新颖的方法来表现牛奶的好处。研究表明，多数消费者已经认为牛奶对他们有好处。所以这场运动要提醒消费者，当他们吃某些食物时发现没有牛奶了将会是多么不方便和令人烦恼，这被称为“牛奶失缺”（milk deprivation）。“有牛奶吗？”（Got Milk?）的广告口号提醒消费者确保自己的冰箱里还有牛奶。运动推出后一年，销量增长了1.07%。1995年，美国国家乳品协会也得到了加入“有牛奶吗？”的广告运动的授权。从1994年起一直通过“牛奶胡须”运动促进销售的“国家液体奶加工教育者计划”（National Fluid Milk Processor Education Program）在1998年买下了“有牛奶吗？”广告口号的使用权。“有牛奶吗？”运动产生了持续、有力的回报，在它推出之后超过13年的时间里加州牛奶的销售都没有出现下降。[13]

一个好的广告一般只强调一个或两个核心销售主题。作为提炼品牌定位的一部分人，广告商需要进行市场调研，确定哪种诉求对其目标受众来说效果最好，然后准备一到两页的**创意摘要**，它是定

位陈述的详细解释，包括对关键信息、目标受众、传播目标（行为、认知、信念）、关键品牌优势、对品牌承诺的支持及媒体等的考虑。

在做出选择之前，广告商应该创造多少备选的广告主题？广告主题越多，越有可能找到一个优秀的主题。幸运的是，一家广告代理公司的创意部门能够通过电脑文件中的静态和视频画面，以低廉的成本在短时间内创造出很多备选广告。营销者还可以利用消费者作为自己的创意团队而大幅削减创意成本，这种策略也被称为“开源”（open source）或“众包”（crowdsourcing）。[14]

消费者创作广告

匡威是最先使用消费者创作广告的主要营销者之一，它的有奖广告运动“品牌民主”（Brand Democracy）在一系列电视和互联网广告中使用了消费者制作的影片。最近的“超级碗”期间最受欢迎的广告是自拍广告比赛的获奖者：百事多力多滋的玉米片广告。亨氏的“电视短片挑战赛”（Top This TV Challenge）曾邀请公众为其亨氏番茄酱品牌创作广告，获胜者将赢得57000美元。活动收到了超过6000份作品，吸引了超过1000万次在线浏览，使年收入增长13%。除了创作广告，消费者还能够帮助传播广告。T-Mobile在英国的名为“生命即分享”（Life's for Sharing）的广告中400人一起在利物浦街地铁站跳舞。该广告只在《名人老大哥》（*Celebrity Big Brother*）电视节目中播出了一次，但通过电子邮件、博客和社交网络的传播，它在互联网上被观看了超过1500万次。



T-Mobile具有高度娱乐性的“生命即分享”地铁舞蹈成为了互联网上病毒式的轰动事件。

尽管将品牌的市场努力交付给消费者是种天才的想法，它也可能造成令人遗憾的失败。当卡夫想要为自己在澳大利亚的代表性产品澳洲咸味酱（Vegemite）的一种新口味系列寻找一个好名字时，它将前300万罐命名为“Name Me”（为我取名）来征集消费者的支持。然而，营销者从48000个候选中选择了一个被当作笑话的名字——“iSnack 2.0”（爱零嘴2.0），之后销售直线下降。公司不得不将iSnack从货架撤下，并为产品重新取了一个比较常规的名字——“Cheesybite”（芝士之吻）。[15]

创意开发和执行 广告的影响力不仅取决于它说了什么，更重要的是，还取决于它怎么说。执行具有决定性的作用。每一个广告媒体都有自己的优势和劣势。在这里，我们简单介绍电视、印刷和广播广告媒体。

电视广告 电视一般被认为是最强有力的广告媒体，能够以较低的单位曝光成本到达较大范围的消费者。电视有两个特别重要的优势。首先，它能够生动地展示产品属性并说服性地解释产品为消费者带来的好处。第二，它能够戏剧性地刻画用户和使用形象、品牌个性及其他无形特征。

然而，由于广告的特征是转瞬即逝，而且广告中的创意元素经常被打断，使得与产品相关的信息和品牌本身就可能被忽视。此外，电视上大量的非节目计划性素材对广告造成了干扰，使消费者容易忽视或者遗忘广告。不过，设计和执行得当的电视广告仍然可以成为一种强有力的营销工具，并提升品牌资产，影响销售和利润。在高度竞争的保险行业，广告可以帮助一个品牌脱颖而出。[16]

Aflac

补充险的最大提供商Aflac相对来说并不知名，但一场极富创意的广告运动使其成为近期最著名的品牌之一［Aflac代表“American Family Life Assurance Company”（美国家庭人寿保险公司）］。这个由Kaplan



Aflac 形象的鸭子角色成为了其多年来品牌宣传广告的核心。

Thaler 广告公司创作的欢快广告描绘的是，在消费者或名人讨论公司产品时，一只性情暴躁的鸭子不停地叫着公司的名字“Aflac！”这只鸭子求关注未果的泄气模样十分吸引消费者。鸭子广告播出后的第一年，公司销售增长了 28%，名字识别度从 13% 上升到了 91%。Aflac 在广告中一直沿用这只鸭子，甚至在 2005 年将它加进了公司商标中。社会化媒体使营销者能够进一步开发鸭子的个性——它在 Facebook 上有 17 万个粉丝并且仍在增长！Aflac 鸭子并不只是一个美国现象，它也是日本电视广告中的明星，在日本的它性格更为阳光，在那里 Aflac 用它来帮助促进公司最大市场的销售。

印刷广告 印刷媒体与广播媒体完全不同。由于读者按照自己的节奏进行阅读，因此杂志和报纸可以提供详细的产品信息并针对用户特征和使用情境进行有效地传播。与此同时，广告媒体上视觉形象的静态特征使动态的呈现和展示比较困难，而且印刷媒体是相当被动的。

杂志和报纸这两种主要的印刷媒体有很多共同的优点和缺点。尽管报纸更具时效性和普遍性，但杂志通常在建立用户和使用形象方面更有效。报纸更适合本地广告，尤其是零售广告。平均每天约有一半到 3/4 美国成年人会阅读报纸，尽管阅读得越来越多的是报纸的互联网版本。2009 年印刷报纸的订购量下降了近 9%。[17] 尽管广告商在设计和投放报纸广告时有一定的灵活性，但相对较差的复印质量和短暂的上架期会减少广告的影响力。

研究印刷广告的研究者认为，图片、标题和文案的重要性依次降低。图片必须足够显眼，才能吸引注意力。标题必须能够强化图片并引导人们阅读文案。文案必须很有吸引力，并保证品牌名称足够突出。即使如此，只有不到 50% 读者会注意到一则确实突出的广告，30% 能回忆出标题的要点，25% 记得广告商的名字，不到 10% 会阅读大部分文案。而一般的广告甚至无法达到上述结果。

消费者处理印刷广告的方式给出了一些明确的管理启示，“营销备忘：印刷广告评估标准”对这些启示进行了总结。绝对伏特加的印刷广告运动就是一个成功建立品牌形象的例子。[18]

绝对伏特加

伏特加一般被看作一种商品化产品，但伏特加市场上品牌偏好和品牌忠诚的程度却是令人震惊的，而这主要归因于品牌形象。1979 年当瑞典品牌绝对（Absolut）进入美国市场时，公司的销量只有令人失望的 7000 箱。到 1991 年，销量已经上升为超过 200 万箱。绝对成为了美国销量最大的进口伏特加品牌，市场份额为 65%，这在很大程度上要归功于它针对老练、社会地位高、富有的饮酒者的营销和广告策略。有着与众不同的清澈瓶子的伏特加在 25 年的时间里成为了 15000 个广告的核心。这场运动巧妙地使用了关于瓶子形象风格的双关语，例如，“绝对得州”（Absolut Texas）对应文字上方摆放的一只超大瓶子，或是一个酒瓶形状的高尔夫球场俯视图辅以文案“绝对第 19 洞”（Absolut 19th）。* 但 2007 年，绝对公司感到消费者开始跳过广告信息，于是它推出了一个新的全球运动，展示“在一个绝对世界里”（In an Absolut World）情况将是什么样的。在这个幻想世界，男人会怀孕，肥皂泡从烟囱飘出来，杰出画作悬挂在时代广场，反对者和警察用皮枕头打架，这其中最奇特的是芝加哥小熊队获得了棒球世界大赛（World Series）的冠军。这场重新打造的广告运动使公司销售量在 2008 年经济危机前增长了 9%。

* 美国有这样一句俗语：“得州什么都大。”（Everything is bigger in Texas.）另外，标准的高尔夫球场由 18 个洞组成。——编者注

营销备忘 印刷广告评估标准

在评价一则印刷广告的效果时，除了考虑传播策略（目标市场、传播目标、信息和创意策略）以外，营销者还应该对以下关于广告执行的问题给出肯定的答案：

1. 信息一目了然吗？你能很快说出广告是关于什么的吗？
2. 标题中提到了产品的好处吗？
3. 配图支持了标题吗？
4. 文案的第一行对标题和配图提供了支持或解释吗？
5. 广告容易读懂吗？
6. 产品容易被识别吗？
7. 受众能够清楚地认出品牌或赞助商吗？

资料来源：改自 Scott C. Purvis and Philip Ward Burton, *Which Ad Pulled Best*, 9th ed.（Lincolnwood，IL: NTC Business Books，2002）。

广播广告 广播是一种普遍的媒体：12 岁以上的美国公民中有 93% 每天收听广播，平均每周约 20 个小时，近年来这些数字一直保持稳定。很多收听广播的情况发生在车上及出门在外时。随着互联网的发展普及，传统的 AM/FM 广播台正承受着压力，并且在家中的总收听中只占不到一半的比例。[19]

广播的主要优势是灵活性：广播电台非常具有针对性，广告的制作和投放相对便宜，能够得到快速的反应。在早上，广播是一种特别有效的媒体，它还能使公司在全国性和地方性的市场覆盖之间获得平衡。

广播的明显缺点是它缺乏视觉画面，并且导致消费者的信息处理相对比较被动。尽管如此，广播广告仍然可以极富创意。有些人将视觉画面的缺失看作一种加分，因为他们认为对音乐、声音和其他创意工具的巧妙运用能够让听众通过想象力来创造他们自己喜欢的合适的画面。下面是一个例子：[20]

Motel 6

美国最大的廉价汽车旅馆连锁 Motel 6 成立于 1962 年，当时"6"代表 6 美元一晚。它的商业资产于 1986 年跌落谷底，入住率仅为 66.7%，在此之后，Motel 6 在营销上做出了一系列改变，包括推出幽默的 60 秒电台广告，在广告中，由建筑包工头转型的作家，形象大方亲切的汤姆·博德特（Tom Bodett）传递了这条聪明的广告口号："我们将为您留灯。"（We'll Leave the Light on for You.）被行业领先出版物《广告时代》(*Advertising Age*）提名为 20 世纪 100 大广告运动之一的这场 Motel 6 的运动持续获奖，其中名为"DVD"的广告获得 2009 年广播水星奖（Radio Mercury Awards）。在这个广告中，博德特介绍了他最新广告的"DVD 版"，使用他标志性的自嘲风格对他自己的表现提供了"幕后"评论。这个广告运动现在仍然很有效，它使入住率得到了提升，并使这个到今天仍然存在的品牌获得了重生。

法律和社会问题 为了从干扰中脱颖而出，一些广告商认为自己必须做到尖锐并扩大消费者通常在广告中看到的内容的范围。在这么做的时候，营销者必须确保广告既没有逾越社会和法律规范，[21] 也没有侵犯公众、种族、少数族裔和特殊利益群体。

广告受到大量法律法规的监管。美国法律规定，广告商不得进行虚假说明，如在广告中说一种产品能够治疗什么而实际上却不能。必须避免进行虚假演示，如使用覆盖沙的树脂玻璃代替砂纸，以演示剃刀片能够刮掉"砂纸"上的砂。在美国，创作具有欺骗性的广告是违法的，即使没有人会真的被骗。一个地板蜡的广告商不能说该产品能够保护地板六个月，除非在正常情况下它确实能做到。减肥面包的生产者不能仅仅因为它的切片更薄就说它所含的卡路里更低。挑战在于区分欺骗和"夸大"，后者只是简单的夸张，并不打算让人相信，而这是法律所允许的。

Splenda与Equal之争

Splenda 人工增甜剂的广告口号是"由白砂糖制造，所以它的味道像白砂糖"（Made from sugar, so it tastes like sugar），以及用小号字体写出的"但它不是白砂糖"（but it's not sugar），就像是事后加上去的。Splenda 的制造商 McNeil Nutritionals 在开始生产阶段的确是使用纯蔗糖，但在制造过程中把它蒸发了。然而，Equal 增甜剂的生产厂家 Merisant 称，Splenda 的广告迷惑了消费者，他们可能会认为"由白砂糖制造"的产品比由糖精制造的产品更健康，而糖精是 Equal 的主要成分。一份 McNeil 提出的作为呈堂证供的文件称，消费者对 Splenda 的感知为"不是人工增甜剂"，这是公司开始于 2003 年的营销运动所获得的最大成功。Splenda 在糖替代品类别中遥遥领先，占有 60% 的市场份额，只留给 Equal（蓝色包装）和 Sweet'N Low（粉色包装）各约 14% 的份额。尽管 McNeil 最终同意了结诉讼并支付给 Merisant 一笔未透露具体金额但据说"可观"的赔偿金（并修改了广告），但要让消费者改变他们对 Splenda 含白砂糖或不含白砂糖的感知已经为时已晚。[22]

美国的商家在法律上不能发布诱销（bait-and-switch）广告，即用虚假方式吸引购买者。假设一个销售者为一台价值 149 美元的缝纫机做广告。当消费者要购买广告中的机器时，销售者不能为了让消费者购买一台更贵的机器而拒绝销售、降低产品性能、展示有毛病的机器或是承诺不合理的交货时间。[23]

广告能够起到更加积极、影响更广泛的社会作用。美国非营利组织广告业理事会（Ad Council）使用顶尖的行业人才来为非营利组织和政府机构制定和传播公共服务的通告。从最初"购买战争债券"的海报开始，多年来美国公益广告委员会（Ad Council）处理了数不清的社会议题。在它最近的一次活动中，广受欢迎的少儿节目《芝麻街》(*Sesame Street*）明星埃尔莫（Elmo）和戈登（Gordon）劝告儿童为了预防 H1N1 流感病毒要勤洗手。[24]

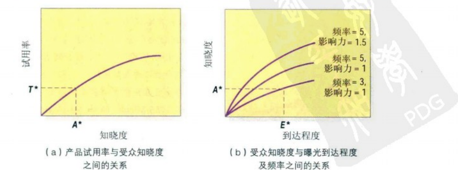
媒体决策和效果测量

选择信息后，广告商的下一个任务是选择传播广告的媒体。步骤为：确定期望的到达程度、频率和影响力，从主要媒体类型中进行选择，选择具体的媒体载体，确定媒体投放时间，以及确定媒体的地理分配。然后，营销者对这些决策的结果进行评估。

确定到达程度、频率和影响力

媒体选择（media selection）是寻找最经济的媒体按照期望的曝光次数和曝光类型向目标受众传递信息。期望曝光次数是指什么呢？广告商要实现特定的广告目标及目标受众的反应，如产品试用的目标水平。除了其他因素，这个水平还取决于品牌知晓度。假设产品试用率随受众知晓度的增长而增长，但增长率递减，如图 18.2（a）

图 18.2
试用、知晓和曝光之间的关系



（a）产品试用率与受众知晓度之间的关系
（b）受众知晓度与曝光到达程度及频率之间的关系

所示。如果广告商希望得到的产品试用率为 T^*，那么需要实现的品牌知晓度为 A^*。

下一个任务是找到能够产生 A^* 受众知晓度所需要的曝光次数 E^*。曝光次数对受众知晓度的影响取决于曝光的到达程度、频率和影响力。

- **到达程度**（reach，简称 R）：在一个特定时间段，某个特定媒体计划向多少数量的不同人或家庭至少曝光一次。
- **频率**（frequency，简称 F）：在特定时间段内，平均每个人或家庭接触到信息的次数。
- **影响力**（impact，简称 I）：通过特定媒体曝光的定性价值（比如，一则食品广告登在《好胃口》（*Bon Appétit*）杂志上产生的影响力要大于登在《财富》杂志上）。

图 18.2（b）展示了受众知晓度和到达程度之间的关系。曝光的到达程度、频率和影响力越高，受众知晓度就会越高。这里取舍是非常重要的。假设媒体计划者有 100 万美元的广告预算，并且平均质量的每千次曝光成本为 5 美元。这就代表预算可以实现 2 亿次曝光 [1000000 ÷（5/1000）]。如果广告商想要达到平均为 10 次的曝光频率，那么根据给定的预算，广告能够到达 2000 万人（200000000 ÷ 10）。但是如果广告商想要的是更高质量的媒体，其每千次曝光成本为 10 美元，那么广告只能够到达 1000 万人，除非广告商愿意降低期望曝光频率。

以下概念可以体现到达程度、频率和影响力之间的关系：

- **曝光总数**（total number of exposures，简称 E）：到达程度乘以平均频率，即 $E = R \times F$，也称为**毛评点**（gross rating points，简称 GRP）。如果一个特定媒体方案的平均曝光频率为 3，并到达了 80% 家庭，那么这个媒体方案的 GRP 为 240（80 × 3）。如果另一个媒体方案的 GRP 为 300，那么它的曝光总数更高，但我们并不知道它的到达程度和频率分别是多少。
- **加权曝光数**（weighted number of exposures，简称 WE）：到达程度乘以平均频率乘以平均影响力，即 $WE = R \times F \times I$。

在推出新产品、系列新品牌、著名品牌或低购买频率品牌的延伸，或是在追求尚未成形的目标市场时，到达程度是最重要的。当存在较强的竞争者，需要讲述一个复杂的故事，消费者阻力较高，或是处于频繁购买阶段时，频率是最重要的。[25]

进行重复广告投放的关键原因是遗忘。与品牌、产品品类或信息相关的遗忘率越高，需要重复的次数越多。然而，广告商不应该沿用一个人们已经厌烦了的广告，而应该坚持使用新鲜广告。[26] GEICO 通过保持新颖的运动和执行获得了广告上的成功。

作为最活跃的广告商之一，GEICO 使用了多个广告运动，包括一系列以壁虎为主角的广告。



GEICO

GEICO 花费在电视广告上的数亿美元是值得的吗？GEICO 母公司 Berkshire Hathaway 的主席兼首席执行官沃伦・巴菲特（Warren Buffet）肯定认为是值得的。他告诉股东们，他将花费数百万美元在 GEICO 的广告上！在过去的 10 年里，GEICO 的收入增长了超过三倍，从 1998 年的 30 亿美元增长到 2009 年的超过 130 亿美元，使它成为美国增长最快的汽车保险公司。该公司避开了代理机构，通过一则基本的广告信息直接销售给消费者："15 分钟可以让你在汽车保险上至少节省 15%。"（15 Minutes Could Save You 15% or More on Your Car Insurance.）在与广告商 The Martin Agency 的合作之下，GEICO 策划了多种不同的有奖电视活动，以强调品牌不同的好处。在一个受欢迎的电视广告中，GEICO 称自己的网站"非常简单，穴居人都能使用"（So Easy, a

Caveman Can Use It），广告描绘了被冒犯的穴居人对自己遭遇的偏见所表现出的愤慨。以一只用伦敦腔说话的壁虎为主角的电视广告强化了 GEICO 可信和成功的品牌形象。第三个运动以"明知故问"（Rhetorical Questions）为主题，它利用文化符号和顾客接触点，通过提出不言而喻的问题清楚地传达出了 GEICO 能为客户省钱这一讯息。这些问题包括："埃尔默·福德发不出字母'r'的音吗？"以及"沃尔顿一家会花去很长时间来互道晚安吗？"* 多个广告运动之间相互补充，相互促进。GEICO 用很多不同的汽车保险广告信息占据了电视频道，使得任何竞争者的广告都消失了。[27]

从主要媒体类型中进行选择

媒体策划者必须了解主要广告媒体类型在到达程度、频率和影响力方面的不同能力。表 18.1 介绍了主要媒体类型的成本、优势和局限性。媒体策划者在进行选择时要考虑目标受众媒体习惯、产品特点、信息要求和成本等因素。

其他广告选择

近年来，传统大众媒体效果的下降使广告商更多地关注一些其他广告媒体。

场地广告 **场地广告**（place advertising），也称户外广告，是包括多种通过创意和出乎意料的方式吸引消费者注意的一个宽泛的广告类型。场地广告是基于这样一个观点：营销者能够通过把广告做到人们工作、玩耍和购物的地方而获益。比较流行的方式包括广告栏、公共场所、植入式广告和购买点。

表 18.1 主要媒体类型介绍

媒体	优势	局限性
报纸	灵活，及时，本地市场覆盖好，接受度广，可信性高	保存期短，印刷质量差，传阅者少
电视	结合图像、声音和动作，感染力强，吸引高度注意，到达程度高	绝对成本高，干扰大，曝光时间短，较低的受众选择性
直邮	对受众有选择性，灵活，在同一媒体内没有广告竞争，个性化	相对高成本，易形成"垃圾邮件"的印象
广播	大众化，在地理和人口统计方面有高度的选择性，成本低	只有声音展示，比电视获得的注意少，费率结构未标准化，曝光时间短
杂志	在地理和人口统计方面有高度的选择性，可信、权威，印刷质量高，保存期长，传阅者多	广告购买的提前期长，存在一定的发行浪费
户外	灵活，高度的重复曝光，成本低，竞争小	受众选择性有限，创意受限
黄页	本地覆盖率高，可信度高，到达广，成本低	高度竞争，广告购买的提前期长，创意受限
新闻简报	高度选择性，控制全面，有互动机会，相对低成本	成本可能会失控
广告手册	灵活，控制全面，能够使信息戏剧化	过量制作可能导致成本失控
电话	用户多，有接触个人的机会	相对高成本，消费者阻力越来越大
互联网	高度选择性，互动可能性，相对低成本	干扰越来越多

* 埃尔默·福德（Elmer Fudd）是动画片《乐一通》（*Looney Tunes*）中的角色，他会把'r'的音念成'w'。在电视剧《沃尔顿一家》（*The Waltons*）每一集的末尾，全家 10 多口人中的每一个都会对其他所有人道晚安。在向观众提出这些明知故问的问题之前，广告首先会问："选择 GEICO 会让您在车险上省出 15% 甚至更多吗？"暗示观众这个问题与其他问题一样，根本不成问题。此外，英文里"壁虎"（gecko）与"GEICO"谐音。——编者注

广告栏 广告栏一直在变化，现在它使用色彩丰富、数字化的图像、背光、声音、动作和不寻常甚至是三维的形象。[28] 在纽约，广告人的创意已经将下水道井盖装点成了一杯热气腾腾的 Folgers 咖啡；在比利时，eBay 在空店面的大门上贴上了写着“已搬至 eBay”（Moved to eBay）的贴纸；在德国，贴在自动售货机、ATM 机和自助照相机侧面的辛苦工作的工人的照片完美呼应了一家德国招聘网站的广告语：“生命短暂，不要把时间浪费在错误的工作上。”（Life Is Too Short for the Wrong Job.）[29]



士力架使用巧妙的出租车顶箱标志来增加人们对品牌的关注。

最新的“眼动”（Eyes On）测量技术使营销者能够更好地了解谁真正看了自己的户外广告。[30] 操作得当的广告栏会使效果完全不同。曼谷的苏打水品牌 Chang Soda 的预算只够用在一个数码广告栏上，为了最大化影响力，它制作了一个充满气泡的巨型瓶子放在广告栏上，以展示其产品中富含碳酸。后续的口碑造势使产品的销量从 20 万瓶增加到 100 万瓶，整整增加了 4 倍。[31]

一个极富创意的信息还能在视觉干扰中脱颖而出。在士力架（Snickers）的户外广告计划中，将结合了品牌优点和所在地特征的双关语写在了广告栏和出租车顶箱上。如，在机场的出租车上写着“Satisflying”（飞行惬意），在地铁站写着“Transfer to the Ate Train”（转乘餐车），在华尔街写着“Snackonomics”（零食经济学）。[32]

公共场所 广告商越来越多地将广告放置在非传统的地方，如电影屏幕、飞机、健身俱乐部，以及教室、运动场、办公室、宾馆电梯等公共场所。[33] 到处都能见到广告栏形式的海报广告。多年来，在公共汽车、地铁和市郊往返列车上播放广告已经成为了接触职业女性的十分有价值的方式。公车候车亭、公用电话亭和公共地区等“街头设施”也是一种快速增长的选择。

广告商可以在各种公共场所购买广告位置，如体育场、竞技场、垃圾箱、自行车架、停车计时器、机场行李传送带、电梯、汽油泵、高尔夫奖杯底座、游泳池、飞机食品袋以及超市中苹果和香蕉的小标签上。甚至还可以在洗手间和小便池上购买广告位，一项研究表明，办公室职员每天平均去厕所 3—4 次，大概每次 4 分钟。[34]

植入式广告 为了让自己的产品在电影和电视节目中作为配角出现，营销者要花费 10 万到 50 万美元。[35] 有时植入式广告（placement）来源于一个大型广告创意，但有时它们只是小型植入式广告公司的工作，这些公司与道具师、布景设计及制片执行有关。一些公司进行植入式广告不需要花广告费，它们只要向电影公司提供产品即可（耐克不需要花钱做植入式广告，但通常会提供鞋、衣服、包等）。产品和品牌越来越多地直接与故事交织在一起。[36]

史泰博与《办公室》

当史泰博（Staples）于 2006 年推出名为“MailMate”、售价为 69.99 美元的新款碎纸机时，公司与 NBC 的热播剧《办公室》（*The Office*）签订了一份两集的合同。在第一集，角色凯文·马隆（Kevin Malone）的任务是用 MailMate 碎纸机碎纸；在第二集，另一个角色德怀特·施鲁特（Dwight Schrute）在史泰博找到了一份工作。该剧编剧和制片人试图尽可能地满足史泰博对产品的营销目标。为了确保碎纸机看上去足够小，它就摆在凯文的桌上。为了突出碎纸机的强大，凯文不只粉碎了纸，还粉碎了他的信用卡。为了强调碎纸机只在史泰博销售，在剧集的结尾处，凯文粉碎了生菜并将其制成沙拉，一个同事问他在哪买的沙拉，他回答：“史泰博。”

植入式广告也遭到了批评，立法者越来越多地质疑其秘而不宣的本质，要求更多地披露参与广告的厂商。

购买点 第16章对购物者营销和店内营销的重要性进行了讨论。购买点广告的吸引力在于，对于很多产品品类来说，消费者是在店内决定自己最终的品牌选择和购买数量的，一项研究指出，这一比例为74%。[37]

在**购买点**（point of purchase，简称P-O-P）向消费者进行宣传的方式有很多。店内广告包括购物车、购物车婴儿安全带、通道、货架上的广告，还可以选择促销活动，如店内展示、现场样品以及优惠券。[38]一些超市将地面位置出售给公司用于展示公司标志，并且还在试验将货架作为广告位。购买点广播向全美范围内的上千家食品商店和药店提供FM形式的节目和广告信息。这些节目包括店家选择的音乐形式、消费者提醒和广告。一些商店的电视屏幕也可以播放电视广告。[39]

沃尔玛的SMART网络

店内广告先驱之一沃尔玛在2008年启用了它新的SMART网络替代原来的“沃尔玛电视网”(Walmart TV)。新的电视网络使沃尔玛能够监控全美2700家店内超过27000个电视屏幕，每四周平均可到达1.6亿观众。它“三重播放”的特征使广告能够显示在入口的迎宾大屏幕上、店内的分类屏幕上，以及每个过道上货架两端的屏幕上。在那些高度醒目的货架两端的屏幕上做广告并不便宜。广告商要为食品杂货区每两个星期的30秒广告支付325000美元，为在保健美容区每四星期的广告支付650000美元。在两个星期内每两分钟在迎宾屏幕上播放一次5秒广告将花费广告商80000美元，每6分钟在整个网络上播放两次的10秒广告每星期的费用为50000美元。通过将广告播出时间和产品销售时间相对照，沃尔玛可以按照部门（电子产品部增长7%，保健美容部增长28%）和产品种类（成熟产品增长7%，季节性产品增长18%），估计广告使销售提高了多少。

评估其他媒体 现在广告可能出现在任何消费者会有几分钟甚至几秒钟去关注它们的地方。非传统媒体的主要优势在于，它们通常能够以性价比较高的方式接触到非常精准的受众。广告信息必须简单直接。例如，户外广告常被称为“15秒推销”，相比创造新的品牌联想，它在提高品牌知晓度或品牌形象方面更有效。

然而，为了能够在干扰中脱颖而出而设计的独特的广告地点也可能会被认为是具有侵略性和冒失的。当消费者在从前未出现广告的地方上看到广告时，如学校里、警车上和医院候诊室里等，他们通常会产生反感情绪。不过，可能是由于其普遍性，一些消费者现在已经不像从前那样抵触这些非传统媒体了。

非传统媒体面临的挑战是通过可信、独立的研究展示自己的到达程度和效果。为了使营销支出花得更值，必须在某方面赢得消费者的好感。但永远都存在以富有创意的方式将品牌展现在消费者面前的空间，麦当劳名为《遗失的指环》的游戏就是例子之一。[40]“营销洞见：品牌，不可儿戏？”介绍了游戏在营销中的作用。

麦当劳与《遗失的指环》

2008年北京奥运会的官方赞助商麦当劳采取了多种多样的营销活动。注意到现在的年轻人已经厌倦了传统的媒体广告投放，麦当劳及其广告商AKQA携手知名游戏设计师简·麦戈尼格尔（Jane McGonigal），开发了一款全球性、多语种的另类实境游戏（alternate reality game）——《遗失的指环》(*The Lost Ring*)。这款基于网络的游戏围绕着一个虚拟角色阿里亚德妮（Ariadne）展开，她是一名罹患失忆症的奥运会运动员，来自我们世界的一个平行宇宙。为了在一个在线任务中解开古代奥林匹克的种种谜团，世界各地的游戏玩家团结在了一起。作为这个游戏的赞助商，麦当劳始终保持低调。在游戏的最

营销洞见 品牌，不可儿戏？

超过一半的 18 岁以上美国成年人平时玩电子游戏，1/5 的人每天或者几乎每天都玩。基本上所有十几岁的青少年（97%）平时玩电子游戏。高达 40% 的游戏玩家是女性。女性偏好解谜和合作类游戏，男性则对竞争性的或模拟类游戏更感兴趣。基于游戏这种爆炸性的流行度，很多广告商决定，“如果你不能打败它们，那么就加入其中”。

一款优质的“广告型游戏”的开发成本在 10 万到 50 万美元之间。人们可以在发起者的公司网站首页上、游戏门户网站甚至是餐厅等公共场所玩到这一游戏。七喜、麦当劳、保时捷都曾在游戏中出现过。本田曾开发了一款游戏，玩家可以选择一辆本田汽车，并在贴满本田商标的城市街道上行驶。在游戏推出的前三个月，有 78000 人参与了游戏，平均每人玩了 8 分钟。该游戏 7 美元的千人成本（CPM）比一则黄金时段电视广告 11.65 美元的千人成本要低得多。营销者通过注册信息收集到了宝贵的消费者数据，并常常向许可的消费者发送电子邮件。福特的 SUV 车型 Escape 发起的游戏玩家中，54% 同意接收电子邮件。

营销者还可以在流行的电子游戏中扮演明星角色。在名为《无限试驾》(*Test Drive Unlimited*) 的多玩家游戏中，玩家在比赛中可以去购物，在那里他们会看到至少 10 个真实世界中的品牌，如雷克萨斯和夏威夷航空。《古墓丽影》(*Tomb Raider*) 的劳拉 · 克劳馥（Lara Croft）驾驶着一辆 Jeep Commander 历险。苹果、宝洁、丰田和 Visa 等主流营销者都加入了进来。总的来说，研究表明，游戏玩家比较接受广告及其影响游戏体验的方式。一项研究显示，70% 玩家感到游戏中动态的广告“让游戏比较真实”、“适合它们所在的游戏”以及看上去“很酷”。

资料来源：“In-Game Advertising Research Proves Effectiveness for Brands across Categories and Game Titles,” www.microsoft.com, June 3, 2008; Amanda Lenhart, “Video Games: Adults Are Players Too,” Pew Internet & American Life Project, www.pewresearch.org, December 7, 2008; Erika Brown, “Game On!” *Forbes*, July 24, 2006, pp.84—86; David Radd, “Advergaming: You Got It,” *BusinessWeek*, October 11, 2006; Stuart Elliott, “Madison Avenue's Full-Court Pitch to Video Gamers,” *New York Times*, October 16, 2005。

开始，50 位参加游戏的博客写手在 2008 年 2 月 29 日闰日的那一天收到了神秘的邮包，包裹里有一张来自 1920 年的奥林匹克主题海报、其他游戏测试者的信息，以及一个指向 TheLostRing.com 的线索。最终，这个在 2008 年 8 月 24 日与北京奥运会同时结束的游戏吸引了来自 100 多个国家和地区的约 300 万名游戏者。这个游戏荣膺《广告周刊》(*Adweek*) 杂志评选的 2008 年最佳话题营销奖（2008 Buzz Award）。

选择具体的媒体载体

媒体策划者必须在所选的媒体类型内寻找性价比最高的载体。一个广告商决定在电视上购买 30 秒广告，如果广告出现在一个新节目上，花费为 10 万美元；如果是一个受欢迎的黄金时间的节目，比如《周日橄榄球之夜》(*Sunday Night Football*)、《美国偶像》(*American Idol*)、《实习医生格蕾》(*Grey's Anatomy*) 或是《绝望主妇》(*Desperate Housewives*)，花费将超过 30 万美元；而如果是“超级碗”(Super Bowl)，花费将超过 250 万美元。[41] 选择什么是非常关键的：在 2007 年制作一个全美性的 30 秒广告的平均成本约为 342 000 美元。[42] 广告在电视上播出一次的成本可能与重新创作一个广告是相同的！

在进行选择时，策划者必须要依据测量服务机构给出的关于受众数量、组成和媒体成本的估计。然后，媒体策划者要计算载体每到达 1000 人所需的成本。2010 年，《体育画报》(*Sports Illustrated*) 上一个整页、四色的广告费用约为 35 万美元。如果《体育画报》的读者数量约为 315 万，那么广告向 1000 人曝光的成本约为 11.20 美元。《时代周刊》(*Time*) 上同样一个广告费用约为 50 万美元，可以到达 425 万人，它的千人成本更高，约为 11.90 美元。

媒体策划者会根据千人成本对杂志进行排序，并偏好能够以最低的千人成本到达目标消费者的杂志。杂志自己也经常会为广告商制作“读者档案”，介绍读者平均的年龄、收入、居住情况、婚姻状况和休闲活动。

营销者需要对千人成本的计算进行一些调整。首先，他们应该对**受众质量**进行调整。对于一个婴儿柔肤凝露的广告，拥有 100 万年轻妈妈读者的杂志具有的曝光价值为 100 万；

如果它的读者是100万青少年，那么它的曝光价值基本为0。第二，要根据**受众注意概率**对曝光价值进行调整。*Vogue* 的读者可能比《新闻周刊》(*Newsweek*) 的读者更关注广告。[43] 第三，要对媒体的**编辑质量**（权威性和可信性）进行调整。人们更有可能相信电视或广播广告，并且当广告出现在他们喜欢的节目中时，才对品牌有更正面的倾向性。[44] 第四，要考虑**广告投放政策和额外服务**（如杂志针对不同地区和职业的版本以及所要求的提前期）。

媒体策划者使用的效果测量方法越来越复杂，并且为了形成最佳的媒体组合往往会使用数学模型。很多广告代理公司会使用软件程序选择最初媒体，并根据主观因素进行改进。[45]

决定媒体投放时间和分配

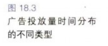
选择媒体时，广告商面临着宏观和微观排期的决策。**宏观排期决策**与季节和商业周期相关。假设一个产品70%的销量发生在6—9月，那么这家公司可以按照季节模式变化自己的广告支出，也可以采用背离季节模式，还可以在全年保持一致。

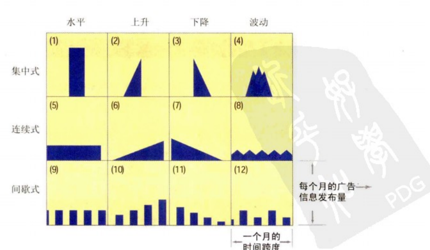
微观排期决策要求在短期内分配广告支出以获得最大化的影响。假设公司决定在9月购买30个广播广告。图18.3中是一些可能的模式。纵轴依次为集中式（“爆炸”式广告）、连续式和间歇式的广告发布。横轴依次为广告信息发送频率的水平、上升、下降和波动。

所选择的模式应该满足根据产品特征、目标顾客、分销渠道及其他营销因素设定的传播目标。投放量的时间分布应该考虑三个因素。**购买者流动率**是指新购买者进入市场的速率，这个速率越高，广告应该越连续。**购买频率**是指在这段时间里购买者购买产品的平均次数，购买频率越高，广告应该越连续。**遗忘率**是指购买者忘记品牌的速率，遗忘率越高，广告应该越连续。

在推出一个新产品时，广告商必须在连续性、集中性、间歇性和跳跃性之间进行选择。

- **连续性**是指曝光在一个给定的时间段平均出现。一般来说，对于市场扩大、产品购买频繁和购买者有限的产品品类，广告商会使用连续式广告。
- **集中性**要求将所有广告费用全部花费在某段时间内。这种方式适合销售期为某一个季节或假期的产品。
- **间歇性**要求在一段时间播放广告，接下来的一段时间没有广告，再接下来的一段时间播放广告。当资金有限、购买周期相对不频繁或产品有季节性时，这种方式是比较有用的。
- **跳跃性**是指连续低投放量地播出广告，并定期重复，通过播放大量广告来进行强化。它利用连续广告和间歇性广告的优势创造出一种折中的时间安排策略。[46] 支持这种方式的


图 18.3
广告投放量时间分布的不同类型



人认为，受众在该模式下能够更透彻地理解广告信息，并且对于公司来说成本更低。

除了时间分配，公司还必须决定如何在空间上分配广告预算。当公司在全国电视网或全国发行的杂志上做广告时，它进行的是"全国性的购买"。当它只在一些市场的电视节目时段或地区性杂志上购买广告时，它进行的是"地区点的购买"。这些市场被称为**主导影响地区**（areas of dominant influence，简称 ADI）或**指定营销地区**（designated marketing areas，简称 DMA）。当公司在地方性报纸、广播和户外地点做广告时，它进行的是"地方性的购买"。

评估广告效果

多数广告商都试图测量广告的传播效果，即广告对知晓度、认知和偏好的潜在影响。广告商还希望测量广告对销售的影响。

传播效果研究 **传播效果研究**（communication-effect research），又称为文案测试，目的是确定一个广告的传播是否有效。在广告投放到媒体之前和广告被印刷或播出之后，营销者都应该进行这种测试。表 18.2 介绍了一些具体的广告事先测试研究技术。

事先测试的批评者认为，广告代理公司设计的广告可能测试结果很好，但在市场上的表现却不一定好。支持者认为，事先测试能够带来有用的诊断信息，但它们不应该被当作决策的唯一标准。公认最擅长广告的耐克对事先测试的轻视已是广为人知。

很多广告使用事后测试来评估一个完成的广告运动的整体影响力。如果一家公司希望将品牌知晓度从 20% 提高到 50%，但却只成功地提高到了 30%，那么这家公司或者是花费不够，或者是它的广告不好，又或者是它忽视了一些其他因素。

销售效果研究 一个将品牌知晓度和品牌偏好分别提高了 20% 和 10% 的广告带来了多少销售呢？产品特征、价格等其他因素越少或者越可控，越容易测量广告的销售效果。在直销的情况下，销售效果最容易测量，如果是建立品牌或公司形象的广告，则效果最难测量。

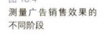


图 18.4 测量广告销售效果的不同阶段

公司通常想要知道自己在广告上是花费过多还是过少。回答这一问题的一种方式是使用图 18.4 中的公式。

一家公司的**广告费用份额**产生**声音份额**（公司产品的广告占该产品所有广告的比例），后者带来消费者**关注份额**，最终产生**市场份额**。

研究者试图通过分析历史或实验数据来测量销售影响。**历史方法**使用高级统计技术计算过去销售和过去广告费用之间的相关性。[47] 另一些研究者使用**实验设计**的方法测量广告的销售效果。

越来越多的研究者努力测量广告费用的销售效果，而不是测量传播效果。[48] 市场调研

表 18.2 广告事先测试研究技术

印刷类广告

Starch 和 Gallup & Robinson 是两家被广泛利用的印刷品广告的事先测试服务公司。受测试的广告被放置在杂志上，然后杂志分发给消费者。之后公司会联系并访问这些消费者。采用回忆测试和识别测试来确定广告效果。

播放类广告

- 居家测试：一段视频被目标消费者带回家或者下载到家中，之后他们会观看这一广告。
- 预告测试：在商场进行的一个预告活动中，向购物者展示产品，并给他们机会从一系列品牌中进行选择。然后让他们看广告，并给他们能够在商场使用的优惠券。这里的优惠券兑换率可以衡量广告对购买行为的影响。
- 剧场测试：消费者被邀请到一个剧场观看一个新电视剧，其中插播一些广告。在放映开始之前，消费者要指出不同产品品类中偏好的品牌；观看后，消费者再次选择偏好的品牌。偏好的改变能够衡量广告的说服力。
- 实况测试：征集受试者观看一个常见电视频道上的节目，节目中插播被测试的广告，或是选择那些看过该节目的观众作为受试者。他们要回答关于广告回忆的问题。

公司华通明略（Millward Brown）多年来进行了跟踪研究，帮助厂商了解自己的广告是否对品牌做出了贡献。[49]

促销

促销（sales promotion）是营销活动中的关键组成部分，由各种主要为短期的激励工具构成，用来促使消费者或经销商对特定产品或服务的购买更快或更多。[50]

广告提供了购买的**原因**，而销售促进提供了一种**激励**。促销包括用于**消费者促销**（样品、优惠券、现金返还、减价、赠品、奖品、光顾奖励、免费试用、产品保证、搭售、交叉促销、购买点展示、演示）、**贸易促销**（减价、广告和陈列折让、免费产品）及**业务和销售人员促销**（贸易展和会议、销售代表竞赛、专业广告）的工具。

目标

促销工具的具体目标是不同的。免费样品促进消费者试用，而免费管理咨询服务则以与零售商巩固长期关系为目标。

销售者用激励类型的促销来吸引新的试用者，奖励忠诚的顾客，以及提高偶尔使用者的重复购买率。促销通常用来吸引那些寻找低价、高价值或是赠品的品牌转换者。如果他们之中的一些人本来不会尝试品牌，那么促销能够使市场份额产生长期增长。[51]

在品牌相似度高的市场中进行促销能够产生短期的高销售反应，但在长期的品牌偏好方面几乎得不到永久性增长。在品牌高度不同的市场中，促销可能会永久性地改变市场份额。除了品牌转换，消费者可能还会囤积产品，即比通常的购买更早（加速购买）或购买多余的数量。但促销之后销售可能会经历下降。[52]

广告与促销

近几年来，促销支出在预算支出中所占的比例一直在上升，尽管最近它增长的速度变慢了。这一增长源自多种因素，特别是在消费者市场：促销越来越被高级管理层看作一种有效的销售工具；品牌数量增加；竞争者频繁使用促销；很多品牌看上去很相似；消费者越来越价格导向；经销商倾向于与生产商进行更多的交易；广告效率下降。

但快速增长的促销造成了干扰。消费者开始抵制促销：优惠券回购在1992年达到峰值，全美共有79亿张优惠券回购，但这一数字在2008年下降为26亿。不断降价、优惠券、待遇和赠品也可能使产品在购买者心目中贬值。让一个著名品牌在超过30%的时间里处于促销状态是有风险的。“9·11”事件之后，为了引爆销售，汽车厂商们采取了零利率贷款、大量现金回扣、特殊租赁计划等措施，但他们发现从此以后很难再让消费者接受不打折的价格了。[53]

忠诚的品牌购买者往往不会在有竞争促销时改变购买模式。尽管增加附加值的促销和价格促销是不同的，但广告似乎在加深品牌忠诚度方面更加有效。[54]宝洁洗衣粉品牌Gain的“一嗅钟情”（Love at First Sniff）广告运动使用了直邮和店内可以从本子上撕下的香水纸片，以及“货架招贴”频道（ShelfVision TV）吸引消费者去闻它的产品，这使得出货量比目标增长了将近500%。[55]

价格促销可能无法永久地增加整个产品品类的销售量。针对超过1000个促销进行的一项研究指出，只有16%的促销得到了回报。[56]促销对于小份额的竞争者来说比较有好处，因为它们无法负担与市场领导者相匹配的高额广告预算，也无法在不提供零售商业折扣的情况下获得货架空间，或是在不提供激励时鼓励消费者试用。优势品牌进行促销的频率比较低，因为大多数促销只是补贴当前用户。

结果是很多包装消费品公司感觉到被强迫使用超出其意愿的促销。它们认为是促销的大量使用导致了品牌忠诚度的下降、价格敏感度的上升、品牌质量形象的弱化和对短期营销计划的强调。关于促销效果的一篇文献回顾总结道："当我们看到促销的战略缺点，即失去对经销商的控制以及使得消费者只在促销时进行购买，我们就需要重新评估导致这种趋势的当前的做法和激励系统了。"[57]

主要的决策

在使用促销时，公司必须建立目标、选择工具、制定方案、对方案进行事先测试、实施和控制方案，以及评估结果。

建立目标 促销目标源自更宽泛的传播目标，后者源自更根本的产品营销目标。从消费者角度来说，促销目标包括鼓励更大的购买量、使未使用者进行试用，以及从竞争品牌吸引品牌转移者。最理想的情况是消费者促销既能够产生短期的销售影响，又能够对长期的品牌资产产生效果。[58]针对零售商，促销目标包括说服零售商购入新产品和持有更多存货，鼓励淡季购买，鼓励囤积相关产品，抵消竞争性促销，建立品牌忠诚，以及进入新的零售店。针对销售人员，促销目标包括鼓励他们支持一款新产品或新型号，对潜在客户给予更多的重视，以及促进淡季销售。[59]

选择消费者促销工具 促销策划者应该考虑市场类型、促销目标、竞争环境和每种工具的性价比。表18.3总结了主要的消费者促销工具。我们可以将它们划分为制造商促销和

表 18.3 主要的消费者促销工具
免费样品：通过送货上门、发送邮件、在店内获得、附加在另一产品上，或在广告上附赠等方式提供一定数量的免费产品或服务。
优惠券：确保持券人在购买特定产品时节省一定数量金钱的凭证，邮寄上门、附加在其他产品上或插在杂志和报纸广告中。
返现（回扣）：在购买后而非在零售店提供的减价，购买者将指定的"购买证明"寄给制造商，后者通过邮寄方式将部分购买价格退回给购买者。
特价包（减价）：使消费者以低于产品标签或包装上标价的价格购买产品。减价包装是以较低价格进行出售（如用同样的钱购买两个）。捆绑包装是将两个相关产品捆绑在一起（如牙刷和牙膏）。
奖赏（赠品）：将价格相对较低或免费的商品作为购买特定产品的激励。包装内赠品是在产品包装内或包装上的赠品。邮件赠品是将赠品邮寄给提供包装盒顶部或UPC产品编码等购买证明的消费者。自偿付赠品是以低于正常零售价的价格销售给消费者。
常客奖励计划：根据消费者购买公司产品或服务的次数和间隔长度给予奖励的计划。
奖品（竞赛、抽奖、游戏）：奖品是在购买后提供赢得现金、旅行或商品的机会。竞赛要求消费者提交一份购买记录，然后由几位裁判选出最佳记录。抽奖是让消费者将自己的名字投放在抽奖箱内。游戏是在消费者每次购买时向他们呈现一些东西，如宾果游戏数字、缺失字母，这些东西能够帮助消费者赢得奖品。
光顾奖励：根据对某个卖主或一组卖主的光顾次数，按照比例提供的现金或其他形式的奖励。
免费试用：邀请潜在购买者免费试用产品，以希望他们购买。
产品保证：销售者明示或暗示地向消费者承诺，产品会具有说明中的性能，否则在一段特定时间内，销售者会负责修理或将钱退还给客户。
搭售促销：两个或以上的品牌或公司合作推出优惠券、返现和竞赛，以增加拉动力。
交叉促销：用一个品牌为另一个非竞争品牌做宣传。
购买点陈列和演示：购买点陈列和演示在购买点或销售点进行。



如图中 Coupons.com 提供的优惠券所示，数字优惠券的重要性日益增加，这反映了消费者行为的变化。

零售商促销。例如，汽车行业的制造商促销是为激励试驾和购买而使用的回扣、赠品，以及高价值的以旧换新承诺。零售商促销包括降价、专题广告、零售商优惠券，以及零售商竞赛或奖赏。[60]

我们还可以将促销工具划分为建立**消费者特许权**（consumer franchise）和没有建立消费者特许权的两类。前者伴随促销传递一种销售信息，比如包含销售信息的免费样品、购买频率奖和优惠券，以及与产品相关的赠品。一般不用来建立品牌的促销工具包括减价包装，与产品无关的消费者赠品、竞赛和抽奖，消费者返利以及经销商折让。

建立消费者特许权的促销对两个方面均有好处——它们在销售产品的同时建立品牌资产。近年来免费样品变得流行起来，因为消费者喜欢它们，而且样品通常能为高质量产品带来更多长期销售。麦当劳、唐恩都乐、星巴克等公司都送出了上百万份自己新产品的样品。[61]

数字优惠券消除了印刷成本，减少了纸张浪费，容易更新，并且有更高的兑换率。Coupons.com 上的一个省钱促销在一个月内获得了将近 500 万不同访客的访问。每个月有近 200 万消费者访问 CoolSavings.com，以获得知名品牌的省钱优惠券、有帮助的提示和文章、新闻通讯、免费食谱、抽奖、免费试用、免费样品等等。电子优惠券可以通过手机、Twitter、电子邮件或 Facebook 获得。[62]

选择贸易促销工具 生产商可以使用一系列贸易促进工具（参见表 18.4）。[63] 制造商进行贸易促销的目的是：（1）说服零售商或批发商经销生产商的品牌；（2）说服零售商或批发商比平时多进货；（3）促使零售商通过特色介绍、陈列、降价等方式宣传品牌；（4）激励零售商及其销售人员推销产品。

大型零售商逐渐增长的实力使得它们可以要求更多的贸易促销，但那是以消费者促销和广告的减少为代价。[64] 公司的销售人员和品牌经理常常在贸易促销上产生争执。销售人员声称地方零售商不会将公司产品摆上货架，除非他们得到更多贸易促销资金；而品牌经理则想把有限的资金花费在消费者促销和广告上。

生产商在管理贸易促销时面临着一些挑战。首先，它们常常觉得很难确保零售商执行自己的承诺。生产商更加坚持在看到零售商的表现之后再支付折让。第二，一些零售商在进行**提前购买**，即在促销时期购买的数量比它们能够马上卖掉的数量更多。为了得到每箱 10% 的折让，零售商会购买够 12 个星期或更长时间销售的数量。然后生产商就必须安排比计划更多的产量，并承担额外工作和加班产生的成本。第三，一些零售商在进行**串货**——在生产商促销的区域购买超过需求的数量，并把多余的部分运至它们位于非促销区域的店里。生产商解决提前购买和串货的方式包括限制以折扣价格出售的数量，以及生产和交付

表 18.4 主要贸易促销工具
价格折扣（发票折扣或价目表折扣）：在某段时间内，每次购买都在价目表上给予直接的折扣。
折让：当零售商同意以某种方式突出制造商的产品时，作为回报，零售商所得到的数额。广告折让是对零售商宣传制造商的产品进行的补偿。陈列折让是补偿零售商对产品进行的特别陈列。
免费商品：向购买一定数量、某种口味或型号产品的中间商提供额外数量的商品。

少于订货量的产品来平滑生产。[65]

最后，很多生产商认为贸易促销已经变成了一场噩梦。它包含层层交易，管理复杂，还常常导致收入下降。

选择业务和销售人员促销工具 公司花费数十亿美元在业务和销售人员促销工具（参见表 18.5）上，以收集业务线索、加深客户印象和奖励客户、激励销售人员。[66] 公司为这些工具制定的预算通常基本保持长年稳定。对于很多想要在目标受众中造成轰动的新企业，尤其是 B2B 行业的新企业来说，贸易展是一种非常重要的工具，但在所有传播形式中，它的单位接触成本是最高的。

制定方案 在计划销售促进方案时，营销者越来越多地将几种媒体混合到一个整体活动概念中，比如下面这个得奖的促销活动。[67]

奥利奥双层夹心饼干促销

美国营销拓展协会（Promotion Marketing Association）将 2008 年最佳整合营销方案的“Super Reggie”大奖颁发给了卡夫的奥利奥双层饼干赛跑联盟宣传方案，它聪明地使用了专业运动员中的兄弟姐妹形象。在它发布的广告预告片中，NFL 明星四分卫兄弟佩顿·曼宁（Peyton Manning）和伊莱·曼宁（Eli Manning）宣布他们正式成为体育上的竞争者。关于这对兄弟的后续广告透露，奥利奥饼干“扭一扭，舔一舔”的经典惯例变成了一项专业体育运动。曼宁兄弟鼓励公众组成团队参加抽奖，获奖的 10 组将得到一个三天的旅程，去新奥尔良参加舔双层夹心饼干比赛（Double Stuf Lick Race，简称 DSLR），竞逐 1 万美元的大奖。卡夫通过将曼宁兄弟的照片放在 1500 万袋奥利奥包装袋上并设置店内和购买点陈列来宣传 DSLR 抽奖活动。网站上的一个快速获胜游戏使访问者有机会赚得一套 DSLR“训练装备”，其中包括一个冷却器、两个玻璃杯和一件品牌运动衫，这种装备共有 2000 套。后来职业网球明星姐妹小威（Serena Williams）和大威（Venus Williams）出现在了第二轮广告中，挑战曼宁兄弟在舔饼干上的权威地位，这在宣传时被称为“终极兄弟姐妹 PK”。

在决定使用某一特定激励时，营销者必须首先确定它的**规模**。促销想要成功，一定的规模是必需的。其次，营销经理必须建立**参与条件**。激励可以面向每一个人，也可以面向选择出来的群体。第三，营销者必须决定促销的**时间长度**。第四，营销者必须选择一个**分发途径**。一张减价 15% 的优惠券可以通过以下途径分发：装入产品包装，在店内分发，通过邮件、互联网或在广告页分发。第五，营销经理必须确定促销的**时机**。最后，营销经理必须确定**促销总预算**。促销成本等于行政成本（印刷、邮寄和宣传）加上激励成本（奖金

表 18.5 主要业务和销售人员促销工具

贸易展和会议：行业协会会组织年度贸易展和会议。贸易展是价值 115 亿美元的行业，企业营销者将自己年度促销预算中高达 35% 的部分用在贸易展上。贸易展的参与人数少则几千，多则超过 7 万，如餐饮业或宾馆—汽车旅馆行业举办的大型展会。国际消费电子展是全世界最大的贸易展之一，2009 年超过 20 万人参与了这一展会。参加展会的商家期望得到一些好处，其中包括产生新的销售线索，维持与客户的联系，介绍新产品，结识新客户，向现有客户销售更多产品，以及通过出版物、视频和其他视听资料教育消费者。

销售竞赛：销售竞赛的目的是促使销售人员或经销商提高一段特定时期的销售结果，成功的人将得到奖赏（现金、旅行、礼品或积分）。

纪念品广告：纪念品广告包括销售人员送给潜在和现有客户的印有公司名称和地址，有时还有广告信息的实用、低成本的物品。常见的物品有圆珠笔、日历、钥匙链、手提袋和记事簿。

或打折的成本，包括兑换成本），再乘以期望销量。估算优惠券促销的成本时要考虑到，只有一部分消费者会兑换优惠券。

实施和评估方案 营销经理必须准备好实施和控制计划，考虑到每个促销的提前期和销售延续时间。**促销提前期**是在实施方案前对其进行准备所需的时间。[68] **销售延续时间**开始于促销开始实施的时候，结束于大约95%的促销商品已经在消费者手上的时候。

生产商可以使用销售数据、消费者调查和实验来评估方案。销售（条码扫描）数据可以帮助分析使用促销的人群类型，促销之前他们买什么以及之后他们面对该品牌和其他品牌的行为如何。当促销吸引了竞争者的客户并使他们后来转移到了自己的品牌上时，促销是最成功的。**消费者调查**可以揭示有多少消费者能够回忆起促销，他们对促销的看法如何，有多少人使用了促销，以及促销对后来的品牌选择行为的影响如何。[69] 实验可以随激励价值、促销时间长度和分发媒体等属性的不同而改变。例如，可以将优惠券发给消费者样本中的一半家庭。条码扫描数据可以追踪优惠券是否以及何时使更多的人购买了产品。

除了特定促销成本以外，额外的成本首先包括促销可能使长期品牌忠诚度降低的风险。第二，促销可能要比它们看上去更加昂贵。一部分促销不可避免地分发给了错误的消费者。三是特殊定制、额外的销售人员努力和处理要求产生的成本。最后，某些促销会刺激零售商，导致它们可能会要求额外的贸易折让或拒绝合作。

事件和体验

IEG咨询关于活动赞助市场的报告（IEG Sponsorship Report）显示，2010年北美花在赞助上的资金达171亿美元，其中68%用于体育，10%用于娱乐巡演，5%用于节日、集市和年度活动，5%用于艺术，3%用于协会和会员组织，9%用于公益营销。[70] 让事件和体验成为消费者生活中关乎个人的时刻之一部分，可以拓宽并加深公司或品牌与目标市场的关系。

每天与品牌的相遇还能影响消费者的品牌态度和信念。**氛围**（atmosphere）是“被包装的环境”，它能够创造或强化购买产品的倾向。使用东方地毯和橡木家具进行装饰的律师事务所传达的是“稳定”和“成功”的信息。[71] 一家五星级宾馆会使用典雅的吊灯、大理石柱和其他奢华的有形象征。很多公司都在创造现场和非现场的产品和品牌体验。拉斯维加斯有一家可口可乐主题店Everything Coca Cola，纽约时代广场则开了一家M&M's World。[72]

很多公司在创造它们自己的事件和体验，以引发消费者和媒体的兴趣和参与。为了展现自己的国际覆盖以及座位、食物和饮品的升级，达美航空（Delta Airlines）在曼哈顿西57街搭起了一个名为“SKY360”的临时休息室，供人们尝试达美航空的机舱体验。在休息室中，可以饮用红酒，食用名厨托德·英格利希（Todd English）设计的机上餐点，可以坐在经济舱中舒适的皮座椅上，还可以收听椅背上的娱乐系统。[73] 由于曼哈顿处在媒体行业的中心商业位置，它是很多事件和体验进行的地方。[74]

在时代广场举行的一场大型活动是为了支持通用电气的GE Profile洗衣干衣一体机产品线，这场活动是广泛的整合营销传播计划的一部分。



GE Profile

通用电气的新款GE Profile滚筒式洗衣干衣一体机采用SmartDispense科技，这种科技能够优化每次洗涤中使用的洗涤剂数量。为了宣传这种机器，通用电气使用了传统的网络媒体和大众媒体。为了更多地进行造势，公司将排了800英尺长的牛仔裤和T恤衫悬挂在时代广场的一个巨大晒衣架上，代表这种新机器在需要添加洗涤剂之前的6个月能够处理的洗衣任务量。在一个

交通安全岛上摆放着这种洗衣干衣一体机形状的20英尺高的充气版。为非营利基金会 Clothes Off Our Back 筹款的一场明星现场拍卖会由电视妈妈艾莉森·斯威尼（Alison Sweeney）主持，在活动上，20名代表向人们分发产品相关的小礼品（如瓶装水和形状像这款电器的填色本）。通用电气还进行了网上宣传。所有这些努力一共吸引了15万人参与到关于这款洗衣干衣一体机的有奖问答比赛中。

事件目标

营销者赞助事件的原因有：

1. **定位一个特定的目标市场或生活方式。**事件可以从地理、人口统计、心理或行为上对消费者进行定位。Old Spice 赞助了校园体育和摩托车赛事，包括一份赞助车手托尼·斯图尔特（Tony Stewart）在 Nextel 杯赛和 Busch 系列赛中所驾赛车的10年合同，从而强调产品与其目标受众（16—24岁的男性）的相关性。[75]
2. **增加公司或产品名称的显著性。**赞助常能为品牌提供持续的曝光，这是强化品牌显著性所需要的。赞助足球世界杯的阿联酋航空（Emirates）、现代、起亚和索尼都从长达一个月的赛事中重复的品牌和广告曝光中获益匪浅。
3. **创造或强化关键品牌形象联想的感知。**事件本身的联想能够帮助创造或强化品牌联想。[76]为了强化自身形象并吸引美国中心地区的消费者，丰田 Tundra 皮卡选择赞助 B.A.S.S. 钓鱼锦标赛和 Brooks & Dunn 乐队的乡村音乐巡演。
4. **强化公司形象。**赞助可以使公司令人喜爱和有声望的感知得到提升。Visa 将自己对奥运会的长期赞助看作一种提升品牌国际知晓度和增加使用量的方法，它还引发了爱国意识，并将其融入到奥林匹克精神中。[77]
5. **创造体验并唤起情感。**令人激动或有意义的事件产生的情感能够与品牌间接地连接在一起。奥迪车型醒目地出现在2010年一鸣惊人的电影《钢铁侠2》(*Iron Man2*）中，包括主角托尼·斯塔克（Tony Stark）的个人座驾 R8 Spyder、A8、Q5 和 Q7 SUV 系列以及 A3 两厢车。调查显示，在这个长达一个月的营销闪电战支持下，该品牌的正面口碑翻番。[78]
6. **表达对社区或社会问题的承诺。**与公益相关的营销可以赞助非营利组织和慈善机构。Timberland、Stonyfield Farm、家得宝、星巴克、美国运通和 Tom's of Maine 等公司都已经将公益营销作为自己营销计划中的重要基础。
7. **娱乐关键客户或奖励关键员工。**很多事件既包括针对所有人的部分，也包括只针对赞助商及其客户的特别服务或活动。这些额外待遇能够带来商誉并建立有价值的商业联系。从一个雇员的角度来说，事件可以建立参与度和士气或作为一种激励。美国南部和东南部的主要银行和金融服务商 BB&T 公司使用它对 NASCAR Busch 系列赛的赞助来娱乐商业客户，并且它对棒球小联盟的赞助使员工们非常兴奋。[79]
8. **创造推销和促销的机会。**很多营销者将竞赛或抽奖、店内推销、直接响应或其他营销活动与一个事件结合在一起。福特、可口可乐和 AT&T 都以这种方式赞助了电视选秀节目《美国偶像》。

尽管事件营销有着上述这些潜在的好处，它的结果可能仍然无法预测甚至超出赞助者的控制范围。尽管很多消费者都对赞助商提供资金而让活动得以举办的做法表示认可，但仍有一些消费者对事件营销的商业化十分反感。

主要赞助决策

成功的赞助要求选择合适的事件、设计最优赞助方案以及测量赞助效果。[80]

选择事件 由于机会较多，成本巨大，很多营销者在选择赞助事件时变得更加挑剔。

事件必须符合品牌的营销目标和传播策略。受众必须与目标市场相匹配。事件必须有充分的知晓度、形象符合要求，并能创造出期望的效果。消费者必须对赞助商的参与有正面的评价。一个理想的事件还应该是独特的，没有很多赞助商扎堆，能够辅助其他营销活动，以及反映或强化赞助商的品牌或公司形象。[81]

设计赞助方案 很多营销者相信，事件赞助能否成功最终由伴随它的营销计划决定。花在相关营销活动上的支出至少应该是赞助支出的两倍到三倍。

事件创造是为非营利组织筹集资金进行宣传的特别重要的技巧。筹资者已经开发了大量特别事件，包括周年庆典、艺术展、拍卖、义演晚会、书籍义卖、蛋糕义卖、竞赛、舞会、聚餐、集市、时装表演、捐赠物义卖、巡演和步行马拉松。

现在有更多的公司冠名竞技场、体育场及其他举办事件的场所。过去十年里花在北美主要体育设施上的资金达数十亿美元。但与其他赞助一样，最重要的考虑因素是额外的营销活动。[82]

测量赞助活动 测量事件效果是很难的。*供给方*测量法通过评估媒体覆盖的程度强调品牌的潜在曝光程度，*需求方*测量法强调消费者反映的曝光程度。“营销备忘：测量高水平的赞助方案”提供了一些来自行业专家IEG咨询的指导，这些指导对赞助的测量问题非常关键。

供给方测量法（supply-side method）估计一个事件的媒体覆盖时间或空间，比如品牌在电视屏幕上清晰可见的秒数或新闻出版物中相关文章的版面大小。这些潜在“曝光”的价值可以转换成在特定媒体载体上做广告所花费的成本。一些行业咨询师估计，在一个电视事件中30秒的公司商标曝光的价值是一个30秒电视广告的6%、10%，甚至多达25%。

尽管供给方测量法是可以计量的方法，但将媒体覆盖等同于广告曝光忽视了各种传播的内容。企业使用媒体空间和时间去传播一个战略设计的广告信息。媒体覆盖和电视广播只是对品牌进行曝光，并不一定会直接修饰品牌意义。尽管一些公共关系方面的专业人士始终认为正面的媒体报道的价值是同预算广告价值的5—10倍，赞助仍很少能达到这种效果。[83]

营销备忘 测量高水平的赞助方案

1. **测量结果，而不是产出。**关注赞助真正能够产生什么，而不是获得或是做了什么。例如，与其关注参与事件的5000个人，不如关注这些人中有多少是目标市场成员以及他们的试用和未来行为之间可能的转化率是多少。
2. **在开始时定义作为参照基准的目标。**具体的目标能够帮助确定应该追踪哪些测量指标。如果目标是激励销售人员和经销商，那么应该追踪能够测量品牌形象和关键品牌优势建立的多个不同指标。还要对赞助效果和如果没有赞助结果会怎么样进行对比测量。
3. **针对每个目标，测量回报占启动费用的比例。**根据重要性对目标进行排序，并在每一个目标之间分配总赞助预算。
4. **测量行为。**进行一个全面的销售分析，识别赞助导致的市场行为变化。
5. **应用公司其他部门使用的假设和比率。**应用其他部门使用的统计方法可以使赞助分析更容易被接受。
6. **研究消费者的情感认同并测量情感联系的结果。**赞助以什么方式在心理上影响消费者，并促进和深化长期忠诚关系？
7. **识别群体规范。**赞助事件或参与者周围的群体有多强大？他们是具有相同的兴趣——这些兴趣能够受赞助影响——的正式群体吗？
8. **将在投资回报率计算中节省的成本计算在内。**将公司以往为实现特定目标一般花费的支出与赞助中分配给该目标的支出进行对比。
9. **数据的运用。**赞助对细分市场的影响是不同的。将目标市场划分为更小的细分市场能够更好地确定赞助效果。
10. **获取规范性数据。**开发一系列能够在不同赞助方案中应用的核心评估标准。

资料来源：“Measuring High Performance Sponsorship Programs,” IEG Executive Brief, IEG Sponsorship Consulting, www.sponsorship.com, 2009。



Crayola将多彩的乐趣带进了公司观光活动中。

需求方测量法（demand-side method）识别赞助对消费者品牌认知产生的影响。营销者针对事件受众进行调查，以测量对事件的回忆以及对赞助商产生的态度和意愿。

创造体验

地方性的草根营销中有很大一部分是体验营销，它不仅传播产品或服务的特征和优势，还将它们与独特有趣的体验连接在一起。“不是要卖什么，而是去展示一个品牌如何能够丰富消费者的生活。”[84]

消费者似乎比较喜欢这种方式。在一项调查中，相比所有其他形式的传播，4/5的受访人在参加现场事件时参与程度最高。绝大多数还感到体验营销比其他的传播方式向他们提供了更多信息，并且使他们更有可能与其他人分享参加事件的经历，以及更容易接受该品牌的其他营销。[85]

公司甚至可以通过邀请潜在和现有客户参观总部和工厂来创造强有力的形象。Ben & Jerry's、波音、Crayola、好时都经常举办各种出色的公司观光活动，每年能够吸引上百万参观者。Hallmark、科勒、Beiersdorf（妮维雅的生产商）等公司都已经在总部或总部附近建造了公司博物馆，用于展示它们的历史以及播放关于产品制造和营销的故事。

公共关系

公司不仅必须建设性地与客户、供应商和经销商相联系，还必须与大量感兴趣的公众相联系。**公众**（public）是指对公司实现其目标的能力有实际或潜在的兴趣或影响的任何群体。**公共关系**（public relations，简称PR）包括用于促进或保护公司形象或个别产品的各种计划。

聪明的公司采用具体的步骤去管理它们与关键公众群体的成功关系。多数公司都有一个公共关系部门，用于监控公众态度及通过发布信息和传播来建立商誉。最好的公共关系部门会建议高层管理者采用积极的方案并消除有问题的做法，使负面宣传不会在第一时间出现。公共关系部门有以下五个功能：

1. **与新闻界的关系**：以最正面的方式呈现关于公司的新闻和信息。
2. **产品宣传**：为宣传特定产品而举办各种活动。
3. **公司传播**：通过内部和外部传播，促进对公司的了解。
4. **游说**：与立法者和政府官员打交道，从而促进或废除立法和规定。
5. **咨询**：在顺境和逆境中就公共议题、公司定位和形象向管理层提出建议。

营销公共关系

很多公司开始使用**营销公共关系**（marketing public relations，简称MPR）来支持公司或产品的宣传及形象塑造。像金融公共关系和社区公共关系一样，营销公共关系服务于特定部门，即营销部门。

营销公共关系以前被称为**宣传**（publicity），任务是确保在印刷和广播媒体上的非付费报道空间（不同于付费报道空间），从而推广或“炒作”产品、服务、想法、地点、人物或组织。营销公共关系不只是简单的宣传，它在以下任务中发挥着重要作用：

- **推出新产品**。LeapFrog、Beanie Babies，以及最近引发儿童狂热的Silly Bandz等玩具获得

的惊人成功都要归功于强有力的宣传。

- **重新定位成熟产品。** 在一个经典公共关系案例中，新闻界在20世纪70年代对纽约市的评价一直很差，直到"我爱纽约"（I Love New York）运动的出现才改变了这一状况。
- **建立对产品品类的兴趣。** 公司和行业协会使用营销公共关系来重新建立人们对正在衰退的产品的兴趣，如鸡蛋、牛奶、牛肉和西红柿，以及扩大人们对茶、猪肉和橙汁等产品的消费。
- **影响特定目标群体。** 麦当劳在拉美裔和非洲裔社区赞助特别的邻里活动，从而建立商誉。
- **保护面临公共问题的产品。** 公共关系的专业人员必须擅长危机管理，比如泰诺、丰田和英国石油（BP）等著名品牌在2010年遇到的危机。
- **建立能够积极地反映在产品上的公司形象。** 史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在万众瞩目的Macworld展会上的几次主旨演讲帮助苹果公司建立了一种创新的、勇于挑战成见的形象。

随着大众广告力量的削弱，营销经理开始通过营销公共关系来为新产品和成熟产品建立知晓度和品牌知识。在覆盖地方社区和到达特定群体方面，营销公共关系也是有效的，并且性价比高于广告。不过，它必须与广告一起进行规划。[86]

很明显，创造性的公共关系能够影响公众知晓度，而成本只为广告的一部分。公司不需要为媒体空间或时间付费，只需要员工去开发和传播故事并管理某些事件。媒体挑选的一个有趣故事的价值相当于上百万美元的广告。一些专家称，消费者受新闻评论文本影响的可能性比广告大5倍。下面是一个得奖的公共关系运动的例子。[87]

在一个为强化宜家"一切都是为了家"品牌信息的聪明的公关运动中，一个男人住在宜家的一家店里近一个星期，很多人通过他网站（http://www.marklivesinikea.com）上的由拍摄人员跟随摄制的纪录短片了解到了这一信息。

生活在宜家的男人

宜家的例子说明，如果公共关系应用得当，一场高度成功的营销运动不一定要花很多钱。在其公关公司Ketchum的合作下，宜家进行了聪明的"生活在宜家的男人"（Man Lives in IKEA）的公共关系运动。在只用了13500美元预算的情况下，宜家让喜剧演员马克·马尔科夫（Mark Malkoff）住在其位于新泽西Paramus的店内的一间公寓里，从2007年1月7日住到12日。在这段时间里，他全天24小时的生活都被拍摄下来。这场运动的目标包括增加销售，提高宜家美国网站的访问量，以及宣传两个关键品牌信息："宜家有你居住和安置家庭所需的每一样东西"和"家是世界上最重要的地方"。Ketchum和宜家采访到了商场经理并计划好了这一星期的时间表，其中包括一个有歌手莉萨·洛布（Lisa Loeb）表演的告别派对。马尔科夫的团队记录他与其他人的互动情况，包括商店保安及在他"家"休息的顾客，并在这个星期上传了25段视频。MarkLivesInIKEA.com的访问量超过了1500万；从2007年1月到2008年1月，与家相关的谈到宜家的博客文章数量增长了356%。根据宜家的计算，这些努力产生了超过38200万次正面的媒体曝光，覆盖的重要媒体包括美联社、《今日秀》（*Today*）、《早安美国》（*Good Morning America*）和CNN。与2007年1月相比，宜家Paramus店的销售增长了5.5%，宜家网站的访问量增长了6.8%。

营销公共关系的主要决策

在考虑合适和如何使用营销公共关系时，管理层必须建立营销目标，选择公共关系信息和载体，认真执行计划，并评估结果。表18.6介绍了主要的营销公共关系工具。

表 18.6 营销公共关系的主要工具

表 18.6 营销公共关系的主要工具
出版物：公司广泛地依靠出版材料到达和影响目标市场。包括年报、宣传册、文章、公司新闻通讯和杂志，以及视听资料。
事件：公司通过安排和宣传新闻发布会、讲座、户外活动、贸易展、展览、竞赛和周年庆等能够到达目标公众的特别事件，可以吸引人们对新产品或公司其他活动的关注。
赞助：公司通过赞助和宣传体育、文化事件和备受尊重的公益活动宣传自己的品牌和公司名称。
新闻：公共关系专业人员的一个主要任务就是发现和创造关于公司及其产品和人员的积极的新闻，并使媒体接受新闻稿和参加新闻发布会。
演讲：越来越多的公司主管必须在贸易协会或销售会议上回答媒体提问或进行演讲，而这些露面可以帮助建立公司形象。
公共服务活动：公司通过将资金和时间贡献给一项好的公益活动建立商誉。
身份媒介：公司需要一个公众能够立刻识别的可视化身份。可视化身份可以是公司商标、信纸、宣传册、符号、业务形式、名片、建筑物、制服及着装要求。

建立目标 营销公共关系通过在媒体中植入故事来吸引人们关注产品、服务、个人、组织或想法，从而建立品牌**知晓度**；它还可以通过新闻评论传播信息来建立**可信性**；它也可以在推出新产品前用该产品的故事来帮助销售人员和经销商提高**热情**。由于营销公共关系的成本低于直邮和媒体广告，因此，它可以降低**促销成本**。

尽管公共关系从业者通过大众媒体到达目标公众，但营销公共关系越来越多地利用直接响应营销的技术一对一地到达目标受众成员。

选择信息和载体 假设一个相对不知名的学院想要获得更多曝光，营销公共关系从业者就要搜寻故事。有没有教员正在进行不寻常的研究项目？有没有很新、很不寻常的课程？校园中有没有发生有趣的事件？如果没有有趣的故事，公共营销关系从业者就要提出学院可以赞助的有新闻价值的事件。这里的挑战是要创造有意义的新闻。公共关系创意包括举办重要的学术会议，邀请专家或名人演讲嘉宾，以及召开新闻发布会。

一个品牌的周年纪念是强调品牌优点的一个好机会，正如Dreyer's通过其特别版冰淇淋所做的那样。

每个事件和活动都是针对不同受众开发多种故事的机会。一个好的公共关系运动可以吸引方方面面的公众，Dreyer's 冰淇淋的一场获奖运动就是一个例子。[88]



Dreyer's 冰淇淋

在《公关周刊》(*PRWeek*) 的 2010 年度公关运动中，Dreyer's 冰淇淋与公关公司 Ketchum 合作进行了一场运动，以在困难的经济环境中创造机会。Dreyer's 的 "Rocky Road"（坎坷之路）口味曾用来在大萧条时期激励人们。利用这种口味推出 80 周年的机会，Dreyer's 推出了一款限量纪念版的 "Red, White & No More Blues!"（美利坚不再忧伤）*口味。这款冰淇淋将丰富的奶油香草冰淇淋与真正的草莓和蓝莓粒组合在一起。接下来的 "A Taste of Recovery"（复苏滋味）运动用来强化品牌让人感觉良好的方面。一个在招聘网站 Monster.com 上发布的比赛要求参赛者提交视频，解释说明如果他们因成为 Red, White & No More Blues! 的代言人而获得了 10 万美元会实现什么个人梦想。比赛获得了 85000 次网络访问和超过 14000 份报名。这场运动共获得了

* 红、白、蓝是美国国旗的颜色。蓝色意指忧伤。——译者注

4600万次媒体曝光，向获奖者致意的一场媒体闪电战也对此作出了贡献。尽管处于困难的经济时期，Dreyer's的"Slow Churned"（精细搅制）限量版冰淇淋销量比上一年增长了超过25%。

实施计划和评估结果 营销公共关系的贡献很难测量，因为它常与其他促销工具一起使用。

营销公共关系效果最简单的测量标准是它在媒体上的**曝光次数**（exposures）。宣传人员可以向客户提供一份剪报，介绍刊登了产品新闻的所有媒体，并包含一段汇总陈述，比如：

> 媒体覆盖包括总发行量为7940万的350份出版物上的3500栏新闻和照片；听众总人数约6500万的290家广播电台上2500分钟的播音时间；观众总人数约9100万的160家电视台上的660分钟播放时间。如果以广告费率购买这些时间和空间，需要花费1047000美元。[89]

这种测量标准不是很令人满意，因为它没有揭示有多少人真正读到、听到或能够回忆这些信息以及他们之后的想法是什么；它也不包含净到达受众的相关信息，因为出版物在读者上是有重叠的。它还忽略了电子媒体的效果。宣传的目标是到达，而非频率，所以知道所有媒体类型产生的不重复的曝光数量更加有用。

一个更好的测量标准是营销公共关系导致的产品知晓、理解或态度的改变（排除其他促销工具的影响之后）。例如，有多少人能够回忆出听到的新闻？多少人把它告诉给了其他人（口碑的测量）？多少人在听到之后改变了想法？

本章小结

1. 广告是能够被识别的赞助商以非个人方式呈现和宣传想法、产品、服务的任何付费形式。广告商不仅包括企业公司，还包括慈善、非营利和政府机构。
2. 开发一个广告方案需要五个步骤：（1）设置广告目标；（2）建立预算；（3）选择广告信息和创意策略；（4）确定媒体；（5）评估传播和销售效果。
3. 促销主要由短期激励工具组成，用来促进消费者或经销商更快或更多地购买特定产品或服务。
4. 在使用促销时，公司必须建立目标，选择工具，开发方案，对方案进行前测，实施和控制方案，以及评估结果。
5. 事件和体验，能成为消费者生活中特别的而且更关乎个人的时刻。事件可以拓宽并加深赞助商与目标市场的关系，但这只有在管理恰当的情况下才能实现。
6. 公共关系（PR）包括设计用来宣传或保护公司形象或个别产品的各种计划。用于支持营销部门进行公司或产品宣传以及树立形象的营销公共关系（MPR）可以影响公众知晓度，其成本只是广告成本的一部分，而且它通常更可信。公共关系的主要工具包括出版物、事件、新闻、社区事务、身份媒介、游说和社会责任。

营销应用

营销辩论 营销者应该测试广告吗？

广告创意人员长期以来对广告的事先测试感到痛惜。他们认为这束缚了创意过程并导致广告过于相似。另一方面，营销者认为事先测试提供了必要的检查和平衡，以确保广告运动能够与消费者相连接并很好地被市场所接受。

辩论双方

正方：广告的事先测试常常是营销资金不必要的浪费。

反方：广告的事先测试为营销者提供了广告活动是否能成功的重要诊断。

营销讨论 电视广告

你最喜欢的电视广告有哪些？为什么？这些广告的信息和创意策略效果如何？它们是如何创造消费者偏好和忠诚以及建立品牌资产的？

卓越营销 可口可乐



如果说到大众营销，没有谁能比得过可口可乐。可口可乐是史上最为畅销和流行的软饮料产品。可口可乐年营销预算接近30亿美元，而年销售额则超过300亿美元，可口可乐在全球品牌排行榜上年复一年地位居第一。如今，可口可乐的品牌资产达到了680亿美元，产品远销200多个国家，可口可乐也成为了全世界最知名的产品。事实上，可口可乐已经成为了如此惊人的一个全球现象，以至于“可口可乐”（Coca-Cola）成为位居第二位的广为世界各地的人们所知的词汇，仅次于“okay”。

可口可乐的成功历史是令人惊讶的。1886年，约翰·彭伯顿博士（Dr.John S. Pemberton）发明了可口可乐饮料，他为了治疗头疼，将自创的糖浆同碳酸水进行混合。公司的首任主席随后将该产品变成了一个流行的文化概念，他将产品介绍给全世界的药剂师和消费者，并向他们发放印有可口可乐标志的闹钟、宣传画和其他小物件。

可口可乐很早就认识到，如果想获得全世界的认可，品牌就需要同大众产生情感上和社会性的联系，并且，产品必须“触手可得”。因此，公司致力于建立广泛的分销网络，并努力使产品变得人见人爱。在二战期间，公司宣布，每个士兵都可以以五分钱的价格获得一瓶可乐，无论他在哪，也无论公司会因此花费多少成本。这一策略推动了这一软饮料走向全世界，并给世界各地的处于乱世中的人们带来了积极的感受。

为什么可口可乐比其他任何竞争对手的规模都大得多？可口可乐的过人之处就在于它能创造流行的、催人奋进的广告活动，并且活动能够很好地被推广到各个国家，翻译成各种语言，融入各种文化中。可口可乐多年的广告主要专注在品牌可以解渴的功能上，以及可口可乐具有沟通人与人关系的神奇能力，无论他们是谁，也无论他们住在哪。安迪·沃霍尔（Andy Warhol）说得好：“可口可乐就是可口可乐，无论多少钱都换不来街角那个流浪汉正在痛快畅饮的那瓶可乐。”

可口可乐最成功、最令人印象深刻的广告叫做“山顶”（Hilltop），该广告的背景歌曲是《我想要给世界买一瓶可口可乐》（*I'd like to buy the world a Coke*）。广告在1971年推出，广告描绘的是来自世界各地的年轻人在意大利的一座小山坡上分享欢乐祥和的时刻，他们的共同之处就是都在畅饮可口可乐。广告在情感上触动了很多消费者，广告在全世界的播放也非常有效，以至于广告歌曲成为了当年的十大单曲之一。

可口可乐的其他电视广告也传达了这样的信息：无论何时何地，可口可乐能将人们联系在一起。广告通常采用轻松愉快的口吻，以接触和打动年轻的受众。在一部广告片中，一群年轻人围坐在篝火旁，他们弹奏吉他，开怀大笑，并传递一瓶可口可乐。最后，可乐传到了一个刚刚加入到人群之中的黏糊糊的独眼外星人手中，它喝了一小口，又继续传递了下去。当下一个人厌恶地擦了一下外星人刚喝过的瓶口时，音乐忽然停止了，人们都失望地看着这个人。这个人犹豫了一下，将瓶子又重新递给了外星人，外星人喝了一口后，这个人拿过瓶子不再迟疑地接着喝了一口，此时，音乐声再次响起，人群又恢复了欢乐和谐。

可口可乐的大众传播策略随着时间改变，如今，它已经结合使用了多种媒介，包括电视、广播、印刷品、互联网、店内广告、数码广告、广告牌、公共关系、事件营销、小纪念品甚至是可口可乐自己的博物馆。公司的目标受众和覆盖范围极其广泛，这使得选择正确的媒体和营销信息至关重要。可口可乐借助大型事件来冲击观众的注意力，从1928年起可口可乐就开始赞助奥运会，并且可口可乐一直都在“超级碗”期间进行广告宣传。在如《美国偶像》这样的高收视率节目中，红色的可口可乐杯被放置在台前或场地中央。公司每年对体育赛事的赞助金额超过10亿美元，包括NASCAR赛车和足球世界杯等。可口可乐也要求自己的全球营销活动须适应当地的情况。例如，在中国，可口可乐授权区域经理管理控制广告活动的权限，使得他们能够在广告活动中纳入一些中国文化的元素。

可口可乐全球营销活动和本地营销活动之间的精妙平衡是至关重要的，正如可口可乐的一位高层解释的：“在地区的层面进行有效的营销活动时，如果缺少了全球行动规模，那就会导致巨大的无效率。”例如，在2006年，可口可乐在德国世界杯期间进行了两个世界范围的广告活动，以及几个地区的活动。而在2010年南非世界杯期间，可口可乐在超过100个市场发动了同一广告活动。可口可乐的管理层随后统计出，更加全球性的广告策略节约了公司超过4500万美元的资金。

尽管经历了多年来前所未有的成功，但可口可乐并不是完美无瑕的。1985年，可口可乐推出了可能是公司史上最差的产品，“新可乐”（New Coke）——一种更加甜的原始配方的混合物。消费者立刻就拒绝了这一产品，销售量大幅下降。三个月后，可口可乐召回了新可乐并重新推出了原始配方的产品，产品命名为“经典可

口可乐"（Coca-Cola Classic），这让全世界的消费者都感到高兴。随后公司当时的CEO罗伯托·戈伊苏埃塔（Roberto Goizueta）发表声明说道："事实很简单，无论我们在新可口可乐市场调研上花费多少金钱、时间和技术，我们都无法测量和揭示出人们对原来的可口可乐感情有多么持久和深厚。"

可口可乐能够如此成功地在全球范围内、大规模地成功营销一种产品，不能不说是一个奇迹。没有任何其他产品能做到如此随处可见、如此被广泛接受并且如此被人们所喜爱。在公司持续成长的同时，它还在努力寻找新的能够接触更多消费者的方法。可口可乐自称为"幸福工厂"（Happiness Factory），毫无疑问，公司对自己光明的未来充满乐观。

问题

1. 可口可乐代表了什么？它对每个人来说都是一样的吗？请解释。
2. 可口可乐已经成功地向世界各地数十亿的人们营销了自己的产品。为什么可口可乐会如此成功？
3. 百事或其他公司有可能超越可口可乐吗？为什么？可口可乐最大的风险是什么？

资料来源：Natalie Zmuda, "Coca-Cola Lays Out Its Vision for the Future at 2010 Meeting," *Advertising Age*, November 22, 2009; Natalie Zmuda, "Coke's 'Open Happiness' Keeps It Simple for Global Audience," *Advertising Age*, January 21, 2009; John Greenwald, "Will Teens Buy It?" *Time*, June 24, 2001; "Coca-Cola Still Viewed as Most VaLuable Brand," *USA Today*, September 18, 2009; Edward Rothstein, "Ingredients: Carbonated Water, High-Fructose Cominess . . ." *New York Times*, July 30, 2007; Brad Cook, "Coca-Cola: A Classic," *Brandchannel*, December 2, 2002; Coca-Cola, *Annual Report*.

卓越营销 吉列



吉列（Gillette）了解男性。吉列不但理解男性美容所需求的产品，还深知如何将产品向全世界的男性推广。自从1901年金·吉列（King C.Gillette）发明了安全剃须刀，吉列已经在产品创新方面取得了众多的突破。这包括1971年推出的首个双面刀片剃须系统Trac II，1977年推出的旋转刀片剃刀Atra，以及1989年推出的内置弹簧的双面剃须刀Sensor。1998年，吉列推出了第一款三面剃须产品锋速3（Mach3），该产品立即成为了销售额达数十亿美元的明星产品，直到2006年它才被另一款创新产品超越，"全球最佳剃须刀"——六面剃须刀头锋隐（Fusion），该产品在前段有五个刀片供常规剃须使用，另一个刀片在后端供细部修容。

如今，吉列在剃须刀行业遥遥领先，全球市场份额高达70%，年销售额达到75亿美元。每天，有6亿男性使用吉列产品，锋隐剃须刀在美国剃须刀市场的份额达到45%。吉列的成功取决于几方面的因素，包括广泛的消费者调研、高质量的产品创新，以及成功的大众传播策略。

吉列产品的推出提升了男性的剃须体验，而公司卓有成效的营销知识和营销活动帮助吉列取得了国际层面的成功。传统上来讲，吉列使用全球统一的营销信息而不是各个地区和国家的特定营销信息。营销信息传播的背后有大量的支持工作，包括广泛的广告支持、体育比赛赞助、电视广告、店内促销、印刷广告、网络广告和直接营销。

吉列最近的营销活动"时刻"（The Moment）于2009年推出，该活动是吉列的知名广告活动"一个男人可以获得的最好礼物"（The Best a Man Can Get）的延伸。广告活动中，吉列赞助的世界冠军——棒球明星德里克·杰特（Derek Jeter）、网球天王罗杰·费德勒（Roger Federer）以及足球明星蒂埃里·亨利（Thierry Henry）——变成普通男性，他们经历着困惑的时刻，吉列的剃须产品帮助他们重新赢得了自信。广告运动旨在帮助吉列扩展剃须刀和刮脸刀以外的产品的销售，提升整个产品线的销量。大众营销活动在全球范围内开展，传播的媒介包括电视、印刷品、网络和销售点广告。

吉列营销策略的另一个关键因素是体育营销。吉列产品天然的特性使得它适合赞助橄榄球比赛，并且已形成的传统使得它能够在情感上同产品的核心受众建立联系。吉列对美国职业棒球大联盟的赞助可以追溯到1939年。联盟的执行副总裁蒂姆·布罗斯南（Tim Brosnan）说道："吉列是体育营销的先驱，他为现代的体育赞助开拓了道路。"吉列广告的主人公包括许多棒球英雄人物，如汉克·阿伦（Hank Aaron）、米基·曼特尔（Mickey Mantle）和霍纳斯·瓦格纳（Honus Wagner），这类广告从1910年开始就已经推出了。

吉列也将自己同橄榄球联系在一起。公司赞助了吉列体育馆（Gillette Stadium）、新英格兰爱国者队（New

EngLand Patriots)的主场，吉列同时还是美国职业橄榄球联盟的企业赞助商，在赞助中，吉列旗下的四种产品，吉列、Old Spice、海飞丝和Febreze成为了橄榄球联盟更衣室官方产品。吉列的赞助包括抽奖赢取橄榄球联盟比赛门票、网站促销，以及其他和大联盟的联系，如在广告中出现一些橄榄球明星。吉列还赞助了NASCAR赛车和英式橄榄球三国锦标赛（Tri-Nations）。吉列甚至在波士顿棕熊队（Boston Bruins，美国冰球联盟球队）的比赛中设置了一个磨冰机，从外表上看就像是一个巨大的吉列剃须刀在刮冰面。

体育营销是吉列营销策略的关键要素，吉列品牌还准备到达所有的男性，因此它同音乐人、电子游戏和电影都建立了合作关系——在007电影《金手指》（*Goldfinger*）中，吉列剃须刀就出现在了家用设备中。

2005年宝洁集团以570亿美元（销售额的五倍）收购了吉列，这表明宝洁的目标不仅仅是销售量和利润了。宝洁作为女性营销的专家，若想要在全球范围了解如何向男性进行营销，那它可以在吉列身上学习到很多。

问题

1. 吉列成功地说服世界，就刀片数量和剃须产品的优良特性而言，是"越多越好"。为什么这在过去是有效的？将来又会怎样？
2. 一些吉列代言人，如泰格·伍兹，在成为了形象代言人后卷入了一些是非之中。这伤害了吉列的品牌资产或营销讯息吗？请解释。
3. 吉列可能在向女性营销方面也取得类似的成功吗？为什么？

资料来源：Gillette press release, "Gillette Launches New Global Brand Marketing Campaign," July 1, 2009; Major League Baseball press release, "Major League Baseball Announces Extension of Historic Sponsorship with Gillette Dating Back to 1939," April 16, 2009; Gillette, *2009 Annual Report*, Jeremy Mullman and Rich Thomaselli, "Why Tiger Is Still the Best Gillette Can Get," *Advertising Age*, December 7, 2009; Louise Story, "Procter and Gillette Learn from Each Other' s Marketing Ways," *New York Times*, April 12, 2007; Dan Beucke, "A Blade Too Far," *BusinessWeek*, August 14, 2006; Jenn Abelson, "And Then There Were Five," *Boston Globe*, September 15, 2005; Jack Neff, "Six-Blade Blitz," *Advertising Age*, September 19, 2005, pp. 3, 53; Editorial, "Gillette Spends Smart on Fusion," *Advertising Age*, September 26, 2005, p.24。

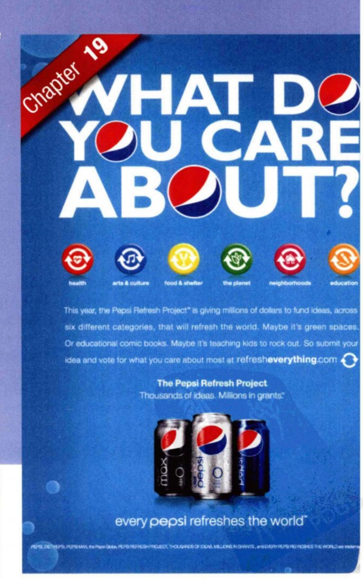


第19章
管理人员传播：直销与互动营销、口碑营销和人员销售

Chapter 19 Managing Personal Communications: Direct and Interactive Marketing, Word of Mouth, and Personal Selling

本章我们将讨论以下问题：

- **公司怎样通过直销来获取竞争优势？**
- **公司怎样开展有效的互动营销？**
- **口碑如何影响营销的成败？**
- **在设计和管理销售人员时，公司面临着怎样的决策？**
- **销售人员如何提升他们的销售、谈判以及关系营销技巧？**



现在的一个新趋势是，消费者对公司做了哪些善事十分关注，百事正是抓住了这一点，通过“超级碗”推出了一个新型的事件营销活动，这明显区别于百事此前通常使用的炫目的广告活动。

面对日新月异的互联网技术，如今的营销传播越来越像是一种公司和消费者之间的私人对话。公司不仅要问“我们如何才能找到我们的客户”，还应该问“我们的客户如何才能发现我们”。新技术鼓励公司从传统的大众媒介营销向更有针对性的双向传播转移。消费者对营销过程的参与度也越来越高。思考百事是如何发动消费者参与到它的市场营销传播活动中去的。[1]

23年来第一次，百事公司没有在美国最重要的媒体活动“超级碗”中对自己的软饮料品牌进行广告宣传。相反，百事推出了它雄心勃勃的“百事焕新计划”（Pepsi Refresh Project）。活动的广告语是“每一瓶百事都使世界焕然一新”（Every Pepsi Refreshes the World）。百事在该活动中投入2亿美元巨资来收集创意，来自任何地方的任何人都可以在任何时间提交他们的创意，创意要求在六个方面带来全新的改变：健康、艺术和文化、食品安全、地球、社区、教育。创意被提交到refresheverything.com上并接受公众的投票。在Facebook、Twitter和其他社交网络上进行大规模宣传是本次活动的关键之处。第一批获奖的创意者获得了相应的资金支持来实现他们五花八门的理想，如建设一个社区游乐园、为战斗在第一线或在家养伤的士兵送去慰问品，以及为青少年传授理财知识等。百事还在2010年夏天投资130万美元来帮助受到墨西哥湾漏油事件影响的地区。

营销人员正在想办法使他们的品牌成为消费者谈论的对象。个性化的宣传以及在恰当的时间向恰当的人讲述恰当的事是营销成功的关键因素。在本章中，我们将探讨公司如何才能将它们的营销传播变得个性化进而获得更大的影响力。我们首先会评价直销和互动营销，接下来讨论口碑营销，最后会讨论人员销售和销售团队。

直销

如今，许多营销人员都会同顾客建立长期关系。[2] 他们给顾客寄送生日贺卡、信息资料或者小赠品。航空公司、宾馆以及其他行业都频繁地使用这种回馈项目和会员项目。[3] **直销**（direct marketing）是一种不通过中间人而使用顾客直接渠道来接触顾客并向顾客传递产品或服务的营销方式。

直销人员可以使用很多渠道来接触各个潜在顾客和现有顾客：直邮、产品目录营销、电话营销、互动电视、自助服务机、网站以及移动通讯设备等。他们通过**直接订单营销**（direct-order marketing）想要获得的是可测量的市场反应，这一般体现为顾客订单。作为一种服务顾客的有效途径，在一定程度上由于销售团队高昂的和快速增长的花费，直销发展得非常迅速。由传统直销渠道（产品目录、直邮和电话营销）带来的销售额增长迅速，直接邮件营销带来的销售额也非常可观，这其中包括消费者市场和B2B市场实现的销售，以及慈善机构通过该种方式筹措到的资金。

在美国，直销的地位已经超过了零售。2009年，直销的广告花费占据了广告总支出的53%，公司每年在直销上的花费超过1490亿美元，相当于GDP总额的8.3%。[4]

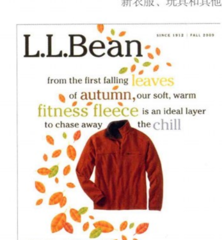
直销的好处

市场分众（market demassification）带来了日益增长的市场利基。那些没有时间并且对交通堵塞和停车感到厌烦的消费者十分欢迎免费热线电话、24小时网站、隔日派送，以及直销人员对顾客服务的全身心投入。并且，许多连锁商店都撤掉了那些销售缓慢的特殊商品，这就为直销人员创造了直接向感兴趣的消费者推销这些产品的机会。

销售人员也直接从市场分众中获益。直销人员可以购买到一个几乎囊括所有人群的邮件列表：左撇子人群、超重人群，或者百万富翁。他们可以将营销信息进行定制化和个性

化，并且同每一位顾客建立长期持续的关系。随着孩子的成长，那些父母会定期收到介绍新衣服、玩具和其他产品的邮件。

直销可以在目标市场急需产品的时候接触到这些潜在顾客，因而可以为更感兴趣的市场人群所注意。它能够让营销人员检测各种媒体和信息的有效性进而找到最经济的营销方法。并且，直销使得营销人员的出价和策略更加隐蔽而不被竞争对手发觉。最后，直销人员可以通过测量消费者对营销活动的反应来判断哪一个营销活动最赚钱。L.L.Bean 就是一个直销企业的成功典范。[5]



L.L.Bean 通过产品质量担保来实现 100% 顾客满意已有几十年的历史。

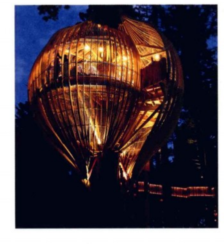
L.L.Bean

L.L.Bean 的创始人利昂·利昂伍德·比恩（Leon Leonwood Bean）在 1911 年去缅因州参加了一次捕猎行动，回家后他感觉自己的双脚又冷又潮，这时他有了一个主意——新型狩猎鞋。他的缅因狩猎鞋（Maine Hunting Shoe）的不同之处在于，在普通工人的橡胶靴面缝上了一层皮革，这样的皮靴既舒适又耐用。在发给猎人的信中，比恩插入了 3 页广告详细介绍这款鞋的好处，并且保证无条件退货。起初他并没有获得成功，在发货出去的 100 笔订单中，有 90 笔因为鞋底开口而退货。比恩信守了诺言，全额返还了货款并且还修好了鞋。L.L. Bean 迅速成为了家喻户晓的守信用的户外专业设备供应品牌。时至今日，L.L. Bean 的 100% 满意准则仍然是公司业务的核心价值观，这也正是 L.L. Bean 最初的准则："以合理的利润水平出售优质的产品，人性化地对待你的顾客，他们会回来购买更多的产品。"今天，L.L. Bean 的业务规模已经达到了 140 亿美元。2009 年，公司发出了 49 种不同的产品目录，获得了 1100 万个顾客信息。该公司的网站也是评分最高的电子商务网站之一，它不断增长的零售店面也延续着公司优质顾客服务的传奇。

直销必须同其他传播方式和渠道活动联合使用。[6] 如 Eddie Bauer、Lands' End 和 Franklin Mint 这些直销公司在通过直邮或者电话订单建立起公司品牌知晓度后，都纷纷开设了零售店面。这些公司往往都是采取交叉推广的方式来对商店、产品目录和网站进行宣传，例如在购物袋上印制公司网址。

成功的直销人员将顾客的互动行为看作是追加销售、交叉销售或加深双方关系的一次好机会。这些营销人员确保他们对每位顾客足够了解，以便他们能为每位有价值的顾客提供定制化和个性化的产品和信息，并对他们制定终身营销计划。他们还善于在其营销活动中精心整合各种元素。下面就是一个获奖的营销运动案例。[7]

为了戏剧性地展现产品的用处，新西兰黄页招募了一位设计者来建造一个树上餐厅，建造过程中只能通过黄页获得帮助。



新西兰黄页

获得直接营销协会（Direct Marketing Association）2009 年 ECHO 奖项的团体之一就是新西兰黄页集团（Yellow Pages Group）。它发起的活动主题是"任务完成"（Job Done）。黄页集团招募了一名年轻的女性作为活动的中心人物，她的任务是在离地面 40 英尺高的红木树上建造一个餐厅，在这一过程中她只能通过黄页获得帮助。黄页则使用了电视、广告牌和网络媒体对活动进行宣传，并且成立了一个活动的官网对活动进行直播。这座建成后的树上豆荚型建筑可以通过一个架在树梢和地面之间的走道进入。该餐厅居然真的在 2008 年 12 月到 2009 年 2 月期间营业了。这一活动取得了巨大成功，黄页的使用率比历史最高纪录提高了 11%。

我们下面来讨论几种不同的直销渠道。

直邮

直邮营销意味着向个体消费者发送一个报价、一则产品信息、一个商品动态提示或是其他产品内容。通过使用经过高度筛选的邮件列表，直邮营销人员每年会向外发出数百万封邮件——包括信件、传单、插页广告和其他营销宣传材料。一些直邮营销人员还会向目标顾客邮寄多媒体 DVD。

直邮是一种非常流行的营销方式，因为它允许对目标市场进行筛选，具备个性化、灵活性强的特点，并且能够轻而易举地检测市场的反应。尽管直邮的每千人成本比大众媒介广告高，但直邮到达的人群却是更好的目标群体。然而，直邮的优势也可能成为一种劣势——有太多的营销人员向消费者发送直邮广告，以至于邮箱被塞满，导致一些消费者对他们收到的广告视而不见。

为了进行一个有效的直邮广告活动，直邮营销人员必须确认他们的目标、目标市场、促销内容、测试广告活动效果的方法以及衡量活动是否成功的标准。

目标 大多数直邮营销人员的目标是获取目标市场的订单，进而他们使用回复率作为衡量活动成功的标准。尽管产品类别、价格和广告性质之间存在差异，但一般来说，回复率在 2%—4% 之间的营销活动就被认为是成功的。[8] 直邮还可以引出潜在顾客线索、增强顾客关系、告知和教育顾客、提示顾客产品信息并促进顾客在近期做出购买决策。

目标市场与前景 大多数直邮营销人员应用 RFM 方程式来筛选客户，其依据就是*现在离顾客最后一次购买过去了多少时间*（recency）、*顾客共计购买了多少次*（frequency）以及*他们成为产品的顾客后总计花费了多少钱*（monetary amount）。假设一家公司销售皮夹克，它会向最具吸引力的顾客销售该产品——那些最近一次购买在 30—60 天前，一年购买 3—6 次，并且在成为顾客后花费至少 100 美元的人群。不同 RFM 水平对应相应的分数：分数越高，顾客就越有吸引力。[9]

营销人员也会基于年龄、性别、收入、受教育程度、此前邮件订单购买情况和时间来确定目标群体。大学新生通常会购买手提电脑、背包及迷你冰箱；新婚夫妇则需要住房、家具、家用电器及银行贷款。另一个有用的变量是消费者的生活习惯或者叫做"偏好"，如电子产品、烹饪和户外活动等。

Dun & Bradstreet 财讯为 B2B 直销提供了丰富的数据。在 B2B 的领域，目标客户并不是某一个个体，而是一群决策制定者和对决策有影响力的人。每一个成员都需要被区别对待。合同的时间、频率、性质、形式必须能够反映出各个成员的情况和角色。

一家公司最佳的目标客户是那些曾经购买过该公司产品的客户。直销人员也可以从名录经纪商那里购买客户名单，但这些名单通常会有一些问题，包括名字的重复、不完整的数据，以及过时的地址。较好的名单包括目标客户的人口统计和消费心理信息。直销人员一般在购买一个大规模名单之前会首先购买一小部分进行测试。他们还可以通过推出促销广告收集反馈和回复来建立自己的名单。

促销要素 促销策略包含五个要素——*产品、促销内容、媒介、分销渠道和创意策略*。[10] 幸运的是，所有的要素都是可以被测量的。直邮营销人员还必须选择邮寄本身的五个要素：信封、促销信、传单、回复表格及回寄的信封。一般来讲，直接邮件后会紧跟上一封电子邮件作为跟进。

检测要素 直接营销的优势之一就是它在真实市场环境下的效果能被检测，可以检测的内容包括促销策略的各个方面，例如产品、产品的特征、广告文案、邮寄的方式、信

封、价格和邮寄名单等等。

直邮的回复率一般会低估广告活动的长期影响。假设在收到新秀丽牌（Samsonite）皮箱直邮广告的人群中，只有2%的人下了订单。而更大部分的人则开始知晓这一产品（直邮广告有很强的指导性），并且一些人可能已经形成了稍晚一些购买的意愿（或者是通过邮件，或者是通过零售店）。在收到直邮广告之后，一些人可能还会通过周围的人谈论起新秀丽牌皮箱。为了更好地估计一次促销活动的影响，一些公司使用知晓率、购买意愿和口碑来衡量直接营销的作用。

衡量活动的成败：顾客终身价值 将各种广告活动的费用加总，直销人员就可以确定收支平衡的回复率。这一比率必须是在去除退货和坏账之后得到的。某个营销活动可能在短期内无法做到收支平衡，但在长期来看却是可能盈利的：计算其顾客平均寿命、平均年支出和平均毛利，减去获取和维持该顾客的成本，从而获得真正的顾客终身价值（还需要对货币的机会成本进行折现）。[11]

产品目录营销

在产品目录营销中，公司可能会以印刷品、DVD或网络的方式向消费者邮寄完备的产品目录、专业消费者目录或企业目录。在2009年，B2C领域目录营销的前三名分别是戴尔（510亿美元）、史泰博（89亿美元）和CDW（81亿美元）。B2B领域的前三名是赛默飞世尔（Thermo Fisher Scientific，105亿美元）、Henry Schein（64亿美元）和西科国际（WESCO International，61亿美元）。还有成千上万的小企业使用专业目录。[12] 许多直销人员发现将目录和互联网结合起来是一种有效的销售方式。

产品目录是桩大生意——互联网和目录零售业拥有16000家公司，年收入高达2350亿美元。[13] 产品目录销售的成功依赖于对客户名录进行认真的管理，从而避免重复或者坏账，控制库存，提供高品质产品进而降低退货率，以及维护公司和产品的独特形象。一些公司还创造有特色的文字或信息，向客户赠送原材料样本，运营一个提供特别服务的在线或热线电话进行答疑，向最佳客户发送礼品，以及将利润中的一部分作为慈善捐助，另外，一些公司将其全部目录公布在互联网上，使营销人员比以往更加容易地接触到全球消费者，从而节约了大量的印刷和邮寄成本。

电话营销

电话营销（telemarketing）使用电话和呼叫中心吸引潜在顾客，向已有顾客销售产品，提供订单和答疑等服务。这种营销方式帮助公司增加收入，降低销售成本并提升顾客满意度。公司通过使用呼叫中心接受顾客的来电（*来电营销*，inbound telemarketing）或主动呼叫目标顾客（*去电营销*，outbound telemarketing）。

尽管向外呼叫电话是传统意义上直接营销的一种主要工具，但其潜在的骚扰特性使得美国联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）于2003年成立了国家谢绝来电登记处（National Do Not Call Registry）。截至2009年，已有1.91亿消费者登记在册表示不想在家中接到营销电话。只有政治组织、慈善机构、电话调查员或者已经同消费者建立关系的公司才能拨打电话，这大大削弱了电话营销的有效性。[14]

然而，B2B领域的电话营销却在持续增加。Raleigh自行车公司就通过使用电话营销的方式降低了其向分销商进行宣传的成本。在第一年，销售人员差旅费降低了50%，一个季度的销售额上升了34%。随着视频电话的应用，电话营销将会不断削弱更为昂贵的现场销售活动的份额（尽管不会完全取代）。

其他直接响应营销的媒体

直销人员使用所有的主要媒体。书籍、服装、家用电器、旅游广告可以在报纸和杂志上进行刊登，其他产品和服务则可以通过热线电话进行订购。广播广告可以每天 24 小时不间断播出。有些公司还推出了 30 或 60 分钟的**专题广告片**（infomercial），大大提高了电视广告的信息性和观赏性。专题广告片中推出的一般是那些复杂的或技术先进的产品，往往需要对产品进行详细的解释和介绍（嘉年华游轮、梅赛德斯、环球影城甚至是 Monster.com）。家庭购物频道致力于通过免费电话或网站销售产品或服务，配送也会在 48 小时之内完成。

直销中的宣传和道德问题

直销人员和他们的客户一般很喜欢这种互惠的关系。但有些时候则会出现一些问题：

- **反感。**许多人不喜欢这种强行推销式的直销。
- **不公平。**一些直销人员会利用那些冲动购买型消费者以及没经验的购买者，还有一些直销人员甚至会占那些易上当人群的便宜，尤其是老年人。[15]
- **欺诈。**一些直销人员设计的邮件或广告会误导消费者，夸大产品的尺寸、性能，或者是“零售价”。联邦贸易委员会每年会接到成千上万起有关欺诈性投资骗局和虚假慈善机构的投诉。
- **对隐私的侵害。**几乎每次消费者通过邮件或电话下订单、申请信用卡、订阅杂志时，他们的姓名、地址和购买行为都可能被记录到一些公司的数据库中。评论家担忧营销人员知道太多有关消费者生活隐私的内容，他们可能会利用这些信息进行不正当的行为。

直销业界的人士意识到，如果放任这些问题不闻不问的话，这些问题会导致持续加深的消费者负面态度和越来越低的直销回复率，并可能会招致政府越来越严厉的管制。大多数直销人员想要的同消费者一样：仅仅为需要信息的人群提供诚实和精心设计的营销广告。

互动营销

最新、最快速发展的向消费者宣传并向消费者直接销售的营销渠道是电子渠道。[16] 互联网为营销人员和消费者提供了更好的**互动**和**个性化**的机会。不久的将来，互联网营销将成为几乎所有营销活动的重要组成部分。

互动营销的优势和劣势

多样的在线传播手段意味着公司能够向消费者发送精心设计的广告信息，这些信息能够很好地吸引消费者，因为它们准确地反映了消费者的独特兴趣和消费行为。互联网营销效果的可测量性也很好，营销的效果可以通过追踪记录有多少访问者点击了相关页面或广告来测量，除此之外，还可以记录他们在页面停留了多长时间，以及之后他们又访问了哪些网页。[17]

营销人员还可以建立或进入一个网络社区，邀请消费者加入，在这一过程中建立长期的营销资产。互联网提供了语境植入（contextual placement）的功能，可以在与产品相关的网站上购买广告。营销人员还可以在搜索引擎上购买广告关键词，这样可以接触到那些刚刚开始购买过程的人们。

网络	4:13
电视和视频	3:17
音乐和广播	1:26
手机	1:18
座机	0:36
游戏	0:36
阅读	0:24

图 19.1
2009 年美国消费者每天花费在各种媒体上的平均时间
资料来源：Yankee Group, "2009 Advertising Forecast Update: Less TV, More Internet," April 6, 2010. Copyright 1997—2010。Yankee Group 版权所有。

使用互联网也存在缺点。消费者可以轻而易举地过滤掉绝大多数的信息。并且，一些网站存在自动点击软件，这使得营销人员会误以为他们的广告很有效。[18] 广告主也会丧失一些对在线信息的控制力，这些广告信息可能会被黑掉或恶意破坏。

但许多人还是认为利大于弊，互联网也吸引了各种类型的营销人员。著名化妆品品牌雅诗兰黛曾经宣称自己仅仅依靠三种传播方式来维护数百万美元的化妆品业务——“电话、电报以及对女性进行宣传”(telephone，telegraph，and tell a woman)。现在，雅诗兰黛不得不将互联网也加入其中，其官方网站功能多样，如推荐和介绍新老产品，发布促销活动信息，以及帮助顾客找到购买雅诗兰黛产品的商店等。[19]

营销人员必须到达消费者所到之处，提高他们在线营销的覆盖面。美国消费者上网的时间占据其接触所有媒体时间的 25% 以上（参见图 19.1）。然而，顾客有自己的原则，并且不愿意接受代理和中介机构提出的产品推荐。顾客愿意自己决定他们需要的信息、感兴趣的促销方式和愿意支付的价格。[20]

互联网广告正不断蚕食传统媒体的份额。据估计，互联网广告总支出从 2008 年的 240 亿美元增长到 2009 年的 260 亿美元；而电视广告花费则从 2008 年的 520 亿美元下降到了 2009 年的 410 亿美元。多媒体广告的出现为互联网广告的快速发展提供了动力，这种广告形式结合了具有互动特征的动画、视频和声音。[21] 我们来看汉堡王的例子。



“皇堡抓狂”视频生动地展现了汉堡王的顾客忠诚度，该视频像病毒一样传播开来。

汉堡王

汉堡王的前任全球营销、战略和创新总裁拉斯·克莱恩（Russ Klein）说，“如果你拥有全球性的品牌承诺——‘我选我味’(Have It Your Way)，你就要让顾客说了算”，即便他们在说你们家品牌的“坏话”。克莱恩还补充道：在同麦当劳的竞争中，汉堡王具有家庭亲善的形象，“对于我们来说更重要的是表现出咄咄逼人的态势，而不只是讨人喜欢，尤其是当我们要吸引年轻小伙市场时。”汉堡王大胆出位的广告运动——用木偶头盔装扮的、形象瘆人的汉堡国王和会说话的小鸡形象——已经出现在了 YouTube 和 MySpace 上，所以公司可以在消费者对广告做出反应后利用“社会连通性”(social connectivity)进行传播。汉堡王鼓励消费者建立关于他们最喜爱的公司代表性符号和产品的网络社区。为了纪念广受欢迎的产品皇堡（Whopper）推出 50 周年，公司借用了一家在拉斯维加斯的汉堡王餐厅，在这一天告诉人们皇堡永远不会再销售了。顾客愤怒的表现被拍摄下来，成为获奖活动“皇堡抓狂”(Whopper Freakout）的一部分，该视频还成为电视广告和在线视频的基本内容。超过 500 万消费者观看了这则 8 分钟的流媒体视频，另有 1400 万人在电视或 YouTube 上看到了相同的内容，还有上千万的人通过公关或者口碑的方式听说了该视频的内容。[22]

互动营销传播的不同方式

哪一种互动营销形式能够最经济地实现传播和销售目标呢？[23] 我们接下来要讨论的一些主要方式有：（1）网站；（2）搜索广告；（3）陈列式广告；（4）电子邮件。在总结移动营销市场的一些新发展之后，我们将继续讨论社会化媒体和口碑影响。

网站 公司必须能设计出包含或表达其目标、历史、产品和愿景的网站，这些网站要让人过目不忘并能重复吸引访问者。[24] 雷波特（Jeffrey Rayport）和贾沃斯基（Bernard Jaworski）认为有效的网站具备七个设计要素，他们称之为 7Cs（参见图 19.2）。[25] 想要鼓励

图 19.2
创建高效率网站的七个关键设计要素
资料来源：Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p.116。

- 情境（Context）：网站布局和设计
- 内容（Content）：网站上的文本、图片、声音和视频
- 社区（Community）：怎样使用户之间进行沟通和交流
- 客户化（Customization）：为不同的用户定制网站上的相关内容，或者让用户设置自己的个性化网页页面
- 沟通传播（Communication）：怎样使网站与用户之间建立起双向沟通传播
- 连接（Connection）：网站同其他网站链接的程度
- 电子商务（Commerce）：网站处理和解决交易的能力

重复访问，公司必须对语境和内容因素特别注意，这就要求加入另一个 C——持续的变化（constant change）。[26]

网站访问者将会根据易用性和美观性来判断网站的优劣。[27] **易用性**的意思是：（1）网站载入速度快；（2）首页通俗易懂；（3）链接到其他页面方便快捷。而**美观性**则体现在以下几个方面：（1）各个页面干净整洁而不是被各种内容填满；（2）字体和字号适宜，可读性强；（3）网站颜色（及声音）使用恰当。

comScore 和 Nielsen Online 这类公司会追踪消费者的上网行为，包括消费者从一个网页离开后的去向，特殊的访问者，浏览的时间长度等等。[28] 公司还必须对网络安全和隐私保护事项倍加注意。[29]

除了自有网站外，公司还可以建立**微型网站**（microsite）。微型网站是单独的网页或功能相同的一类网页，它们可以作为对主站功能的补充。这对那些销售生僻产品的公司尤其有用。人们很少访问一家保险公司的网站，但是公司却可以在一家二手车网站上放置一个微型网站，人们购买二手车的时候恰好也是购买保险的好时机。

搜索广告 互动营销的一个快速增长的领域就是**付费搜索**（paid search）或**点击付费广告**（pay-per-click ads），这部分广告几乎占据了整个互联网广告的半壁江山。[30] 全部搜索中的 35% 都是有关产品或服务的。

在付费搜索中，营销人员对搜索关键词进行竞价，这些关键词代表着消费者想要的产品或消费兴趣。当一个消费者使用谷歌、雅虎或者必应搜索任何关键词时，营销人员的广告就会出现在搜索结果的上方或下方，这取决于公司在竞价中投入资金的多少以及搜索引擎使用的广告与本次搜索相关度的算法。[31]

广告主只有在人们点击链接的时候才付费，但营销人员认为那些主动进行搜索的人们已经表现出了购买的兴趣，因而他们就是主要的目标顾客。搜索引擎广告的平均点击率大约在 2% 左右，这已经远远超过了可比较的其他在线广告。每次点击的成本取决于链接的排名以及搜索词的流行程度。越来越受欢迎的付费搜索引发了关键词竞价者之间的激烈竞争，这大大提高了搜索的价格，如果公司能够选择最佳关键词，策略性地对它们进行竞价并时刻监测它们的有效性和经济性，那公司将获益匪浅。

在营销人员将大量资金投入到搜索引擎的背景下，**搜索引擎优化**（search engine optimization）已经成为了营销领域的关键问题。有很多针对如何改善搜索引擎广告有效性的指导性建议。[32] 更宽泛的搜索关键词对于一般的品牌建立是比较有效的；更加确切的词汇——例如，具体到特定的产品类型或服务——对于产生和转化销售线索是非常有效的。关键词需要在合适的页面引人注意，使得搜索引擎能够轻松地确认它们。一般来说，任何产品都需要多个关键词，但是每个关键词必须根据它的收益率来竞价。关键词还有助于从高点击率的网站链接到自己公司的网站。公司也能够收集数据来追踪付费搜索的效果。

陈列式广告 **陈列式广告**（display ad）或**横幅广告**（banner ad）是一种带有文字或者图片的长方形小广告，由公司出资投放在相关的网站上。[33] 受众的规模越大，成本花费也就越高。一些横幅广告还使用以物易物的结算方式。在互联网早期时代，上网浏览者会点击他们所看到的所有广告中的 2%—3%，但随后这一比率迅速下降到了 0.25%，广告主也开始转向尝试其他类型的营销传播方式。

假设互联网用户只花费上网时间中的 5% 来搜索信息，那么陈列式广告相比流行的搜索广告还是具有一定优势的。但是广告必须要更具吸引力和影响力、更有针对性并更易于追踪和反馈。[34]

插入式广告（interstitial）是通常结合了视频或动画的广告形式，在网页发生变化时弹出。例如，强生泰诺头痛药的广告会在股价下跌 100 点或以上时在交易网站上弹出。由于消费者认为弹出式广告的打扰性太强，许多人都会使用一些软件阻止广告弹出。

另一种流行的广告载体是**播客视频**（podcast），一种可以在 MP3、手提电脑或个人计算机上播放的数字媒体文件。广告主可以 25 美元每千人的成本在视频播放前插入一段 15 秒或 30 秒的广告。尽管这一费用要高于其他媒体形式，但播客视频广告能够非常精确地到达某个细分市场，并且播客变得越来越流行。[35]

电子邮件 电子邮件使得营销人员能够同客户进行交流和宣传，而其成本却只有直邮营销的几分之一。消费者被大量的邮件包围着，许多人都使用垃圾邮件过滤器。一些公司询问消费者他们是否愿意以及何时愿意收到邮件。鲜花零售商 FTD 允许顾客自行选择是否在节日、生日及特殊纪念日收到寄送鲜花的提醒邮件。[36]

电子邮件必须是适时的、有针对性的并且恰当的。例如，慈善组织 United Way of Massachusetts Bay and Merrimack Valley 就使用附有视频的电子邮件来提高活动的注册量并削减成本。之前的测试表明 2 分钟的视频过长而 30 秒的视频过短，因而最终视频被确定为 1 分钟。[37] 营销备忘：“如何最大化电子邮件的营销价值”为我们提供了一些进行有效电子邮件营销活动的重要指导建议。

移动营销 随着手机的普及，以及营销人员能根据人口统计信息和其他消费者行为特征定制个性化信息，使得移动营销自然而然地成为了一种传播工具。[38]

营销备忘 如何最大化电子邮件的营销价值

- **给顾客一个回复的理由。**使用多种有效的方法吸引人们阅读电子邮件广告和在线广告，如知识竞答、寻宝游戏和即时抽奖等。
- **个性化定制你的邮件内容。**那些同意接受 IBM 新闻简报的顾客都已经选择了他们感兴趣的话题。
- **向顾客提供一些从直邮信件中无法得到的好处。**由于电子邮件广告活动时效性很强，因此它就可以提供一些非常即时的信息。Travelocity 会发送最新的打折机票信息，而 Club Med 会发送最新的未售出的旅行团名额信息。
- **让顾客很容易就能退订邮件。**网络顾客都期望能够便捷地退订邮件，如果他们某一次退订的体验不满意，他们很可能将这种不满意诉说给他人。
- **同其他沟通传播方式结合，如社会化媒体。**美国西南航空发现如果在邮件广告活动之后紧跟上一个社会化媒体的广告宣传，那么公司就会获得最大的机票订单数量。棒！约翰（Papa John's）在向顾客发送邮件时邀请他们参加 NCAA 美国大学篮球“疯狂三月”（March Madness）篮球锦标赛后，公司的 Facebook 页面增加了 45000 名粉丝。

为了提高电子邮件营销的效率，一些研究人员使用“网站点击热图”，他们通过安置在电脑上的摄像头跟踪上网者的眼睛移动，来测量人们在电脑屏幕上阅读了哪些内容。研究表明，可点击的图形式的符号或按钮比单纯的一个网址会多吸引 60% 的点击率，点击后上网者会看到更加详细的营销活动内容。

资料来源：Richard Westlund, “Success Stories in eMail Marketing,” *Adweek Special Advertising Section to Adweek, Brandweek, and Mediaweek*, February 16, 2010; Suzanne Vranica, “Marketers Give E-mail Another Look,” *Wall Street Journal*, July 17, 2006; Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers*（New York: Simon & Schuster, 1999）。

2009年，全世界的手机用户超过了41亿（全世界手机的数量是个人电脑数量的两倍），使得手机为广告主利用“第三屏幕”的方式接触消费者提供了重要的机会（电视和电脑分别是第一和第二屏幕）。一些公司加快了进入多维营销世界的步伐。银行业中使用手机营销的一个先锋就是美国银行。[39]

美国银行

美国银行（Bank of America）使用手机作为传播渠道，也作为向生活方式各异的客户提供银行金融解决方案的工具。在美国银行5900万个客户中，有200万使用手机银行应用，美国银行将这些人视为是吸引更多客户的活广告，因为移动用户中有8%—10%是新用户。银行的移动银行业务最初定位于18—30岁之间的用户——特别注重大学生用户。但现在，银行也开始越来越多地关注其他群体，如年龄更大、更富有的用户。银行的智能手机应用和传统的浏览器应用因其导航简捷、简单易用、登录方便的优点而备受好评。移动客户每八个人中才有一个人会使用银行网点或ATM办理业务，其他人几乎都通过手机银行。通过银行的营销努力，移动营销整合了所有的要素：网站上提供移动服务的试用版；电视广告强调移动银行的好处。只要轻轻点击手机上的横幅广告，智能手机用户就可以免费下载美国银行的应用程序，或者了解更多的有关移动银行服务的信息。



大众在美国推出GTI车型的同时，也在iPhone上推出了宣传该款车型的《真实赛车》（*Real Racing*）游戏。

- **移动营销的各种方式**。2009年世界范围内的手机广告支出几乎达到10亿美元，其中的大多数投向了短信和简单的陈列式广告。随着智能手机功能的增强，手机广告将不再局限于静态的陈列式“微型广告牌”。[40]

最近，备受关注的是手机应用程序——一种小巧的能够安装在智能手机上的软件程序。在短期内，大大小小的公司将会推出成千上万种应用软件。大众汽车公司通过iPhone的应用程序在美国发布了GTI汽车，其三周内的下载量就达到了200万。在欧洲，大众汽车推出了大众途观（Tiguan）的手机应用程序，并配合以短信广告和网站插入式广告。[41]

公司还能通过智能手机进行客户忠诚计划，通过后者用户能追踪自己对某一产品的浏览和购买记录，并以此得到奖励。[42] 通过追踪那些愿意接受服务的顾客的地理位置，零售商可以在顾客靠近商店时向他们发送针对这一地区的促销信息。Sonic免下车快餐使用GPS数据和亚特兰大附近的手机发射塔数据来确定那些同公司签署通讯协议的客户是否在本地区50家Sonic餐厅附近。如果客户在餐厅附近，那么Sonic就会向他们发送优惠券短信，或是鼓励他们光顾餐厅的促销广告。[43]

传统优惠券的使用率已经持续下降多年，而手机却能够在消费者接近消费时间点时为其提供恰当和适时的促销优惠，这极大地引起了营销界的兴趣。新优惠券的形式多种多样，例如，消费者可以将店内的数字标签拍摄到智能手机中进而查询优惠信息。[44]

- **开发移动营销项目**。即使是使用最新款的智能手机，手机上网的体验还是同电脑上网有很大不同，例如手机屏幕的尺寸较小，下载时间较长，缺乏一些应用软件（比如Adobe Flash Player在iPhone上无法应用）。营销人员最好将更多的注意力放在设计简单、整洁和干净的网页上，而不是以往的用户体验上。[45]

美国营销人员可以从国外借鉴很多移动营销的经验。在成熟的亚洲市场，如中国香港、日本、新加坡和韩国，移动营销发展迅速，并且已经成为了客户体验的核心部分。[46] 在发展中的亚洲市场，高手机渗透率也使得移动营销市场极具吸引力。作为在中国市场的

先锋，可口可乐发起了一个全国性的营销活动，发动北京市民发短信竞猜北京一个月内的最高气温，参与者有机会获得一年可口可乐产品的免费供应。在活动进行的 35 天内共吸引了超过 400 万条短信。[47]

尽管越来越多的人将手机视为从娱乐到理财的无所不能的工具，但不同的人对移动通讯技术还是持有不同的态度和体验。"营销备忘：对美国技术用户的细分"描绘了移动互联网应用在不同人群的数码生活中扮演的不同角色。

口碑

消费者每天使用**口碑**来谈论许多品牌，从媒体和娱乐产品，如电影、电视节目和出版物，一直到食品、旅游服务和零售店等。[48]

公司敏锐地意识到口碑的力量了，暇步士（Hush Puppies）鞋、卡卡圈坊（Krispy Kreme）的甜甜圈、轰动一时的电影《耶稣受难记》(*The Passion of the Christ*)，以及最近的卡洛驰（Crocs）拖鞋，都是通过强势的口碑建立起了品牌形象，此外还有 The Body Shop、Palm、红牛、星巴克和亚马逊等等。

积极的口碑优势并不需要广告的推动，而是自然而然发生的，但积极的口碑也是能够被管理和推动的。[49] 这对小公司尤其有效，因为顾客同小公司之间的个人化关系会更加密切。许多小公司通过将过去花费在报纸、广播和黄页上的费用转而投资于各种形式的社会化媒体来闯出名声。Southern Jewelz 是一家近期由一名大学毕业生创办的公司，在积极使用 Facebook、Twitter 和电子商务软件后，公司的销售额在六个月内上升了一倍。[50]

正如第 17 章提到的，随着社会化媒体的发展，营销有时会对付费媒体和免费媒体进行区分。尽管流行着多种不同的观点，但一般来说，**付费媒体**是指公司推动的广告、公关和其他促销努力带来的媒体报道。**免费媒体**是指所有公司没有直接花费资金而获得的公关利益——所有新闻故事、博客、社交网络话题中有关品牌的内容。免费媒体并不意味着完全免费——公司需要在产品、服务和营销上进行投资，在某种程度上引起注意，并引发人们撰写和谈论有关该公司品牌的内容和话题，但这笔费用并不是直接用来进行媒体宣传的。

在深入讨论口碑的形成和传播之前，我们先来看看社会化媒体是如何促进口碑传播的。为了便于讨论，我们先看看 Intuit 是如何使用不同社会化媒体的。[51]

Intuit

作为软件行业营销的先锋代表，Intuit 大量的社会化媒体营销项目得到了广泛的认可。Intuit 奉行小众传播方法，成立了 QuickBooks 在线社区，该社区只服务于很小的市场受众：只有那些购买了 QuickBooks 2009 软件的客户才能登录该社区。在社区中人们可以交换见解、答疑解惑，社区中 70% 的问题都是由其他 QuickBooks 用户解答的。一位会计师曾在网上回答了 5600 个问题。社区还为 Intuit 带来了有用的产品反馈信息。Intuit 还发起了赢取 TurboTax 软件的竞赛，鼓励人们在 Facebook、MySpace 和 Twitter 上进行产品植入式宣传。Intuit 还根据社区网络投票向自己举办的"热爱本地企业"（Love a Local Business）活动中获奖的本地企业颁发了 1000 美元的奖金。还有多种多样的社交网络活动帮助 Intuit 同小企业进行互动。正如公司的一位社会化媒体专家所说的，"社会化媒体是驱动我们公司业务的一个关键趋势……社会化媒体使得我们能够快速与客户取得联系并建立长久的客户关系。"

社会化媒体

社会化媒体是消费者之间或消费者同公司之间分享信息、图片、音频和视频信息的方

营销备忘 对美国技术用户的细分

组名	占成年人比例	描述	主要人口统计特征
移动设备驱动者（39%）			
数码合作者	8%	数码合作者拥有最多的技术资产，他们使用这些资产与其他人合作并分享其创意。他们痴迷于研究信息通讯技术如何帮助他们与其他人联络，并且能够非常自信地管理数码设备和信息。	大多数是男性（56%），接近40岁，受过良好教育，生活富裕。
矛盾的网络使用者	7%	无论是用手机发短信还是登录社交网站，矛盾的网络使用者都将移动通讯设备视为他们进行社交生活的工具。他们也依赖信息通讯技术作为娱乐的手段。但他们对这种联系仍表示担忧：一些人发现他们的移动设备总是受到干扰，许多人认为应该让手机休息一段时间而不是总上网。	主要是男性（60%），他们很年轻（不到30岁），来自不同的种族。
媒体推动者	7%	媒体推动者有着广泛的网络和移动爱好，他们一定会想方设法找到或创造一个热点信息并传播出去。这种社交传播是这群人使用信息通讯技术的核心。而作为个人作品或创意输出平台的网络空间则显得不那么重要。	35岁左右的男性（56%），许多都有孩子，中等收入。
流动一族	9%	流动一族们积极地使用移动设备作为管理他们的社交和日常工作的工具。他们使用最多的是手机的基本应用，如电子邮件和短信，他们发现手机可以很好地安排他们的生活并提高他们的工作效率。	大多数是女性（56%），接近40岁，受教育水平高，收入高。
移动菜鸟	8%	这群人在技术资产上的得分较低，但他们真的非常喜爱他们的手机。移动菜鸟大多数是在刚刚过去的一年买的手机，他们喜欢手机能帮助他们很方便地找到其他人。他们很难放弃使用手机。	大多数是女性（55%），年龄在50岁左右，受教育水平和收入水平较低。
主流的固定媒体使用者（61%）			
台式机老手	13%	这群年长的经验丰富的网络用户喜欢使用高速的台式机上网以及联系朋友。他们将手机和其他移动设备放在台式机之后。	主要是男性（55%），45岁左右，高学历，高收入。
飘忽的冲浪者	14%	这类人中的许多人拥有基本的技术资产，例如宽带或手机，但他们使用互联网并不频繁。当他们使用技术时，只是为了基本的信息检索，他们也很容易就能放弃互联网或手机。	主要是女性（56%），40岁出头，中等收入，受教育水平中等。
信息过载者	10%	这组人中的大多数遭受信息过载之苦，他们认为从上网中减少一些时间是好事。他们固执地使用旧媒体获取信息。	2/3是男性，50岁出头，受教育水平中等，收入中低等。
技术中立者	10%	尽管这群人中的大多数都有手机，但他们中的大多数都不是网络的频繁使用者，他们不喜欢手机的侵入性。对他们而言，现代设备和服务的使用与否是无所谓的。	主要是女性（55%），接近60岁，低收入，低学历。
网络之外者	14%	这群人既没有手机也没有网络设备，年龄较大，收入较低。但其中的一些人有使用信息通信技术的经验；一些人还曾上过网，1/5的人有手机。	低收入的年老女性，有很大比例是非洲裔美国人。

资料来源："The Mobile Difference—Tech User Types," Pew Internet & American Life Project, March 31, 2009, www.pewinternet.org/Infographics/The-Mobile-Difference—Tech-User-Types.aspx。



作为技术营销的先锋，Intuit为它的QuickBooks软件建立了一个强大的网络品牌社区。

式。社会化媒体允许营销人员在网络上建立公共形象并发布公共信息，以及强化其他传播活动的效果。由于社会化媒体具有及时性，这就鼓励公司必须始终保持更新状态，发布最为恰当的信息。

社会化媒体主要有三种平台：（1）在线社区和论坛；（2）博客（个人博客或 Sugar 和 Gawker 那样的博客网络）；（3）社交网络（如 Facebook、Twitter 和 YouTube）。

在线社区和论坛 在线社区和论坛规模各异且有多种形式存在。许多社区和论坛是由消费者出于非营利性的目的自发建立的，与任何公司没有经济关系。其他一些社区和论坛则是由公司出资成立的，其成员通过发帖或即时信息与公司或其他成员讨论关于公司产品和品牌的具体问题。这些在线社区和论坛对公司来说是一个宝贵的资源，它们提供了多种功能，既能收集也能传递关键信息。

在线社区和论坛成功的要素是能够创造将社区成员紧密联系在一起的个人和群组活动。柯达的在线照片处理业务 Kodak Gallery 中的 Idea Center 是一个供人们交流如何使用柯达数码产品制作个性化礼物和其他创意产品的网络社区。柯达发现这种社区内点对点的推荐带来了更为频繁和更大额的购买。[52] 苹果公司也运营着大量的讨论组，有些按照产品线分类，有些则按照消费使用和专业使用分类。这些群组是所购产品已过保修期的顾客主要的产品信息来源。

网络社区和论坛中的信息流是双向的，能为公司提供有用的并且很难获得的顾客信息和见解。在葛兰素史克公司准备推出其首款减肥药 Alli 时，它赞助了一个减肥社区。公司发现从该社区中获得的反馈信息比传统焦点小组获得的信息更有价值。但研究表明，公司应该避免太过民主化的创新，否则突破性创新可能会被淹没在最草根的声音之中。[53]

博客 博客，或者说是时常更新的网络日志，已经成为了口碑的重要阵地。目前存在着数以百万计的博客，它们多种多样，有些是比较私人化的，针对亲密的朋友和家人，而有些则是为了接触和影响更为广泛的受众。博客的一个显著的作用是能够将具有相同兴趣的人们聚集在一起。类似于 Gawker Media 这种的博客网络为营销人员提供了多种选择。例如，在线名人八卦博客 PopSuger 囊括了大量的有关时尚（FabSugar）、美妆（BellaSugar）、浪漫与文化（TrèsSugar）的博客群，吸引了大量的 18 岁到 49 岁的女性。[54]

公司创立了大量自有博客，并认真地监控其他博客。[55] 博客搜索引擎提供对上百万博客精确到分钟的分析，以发现人们最新的想法是什么。[56] 流行的博客正造就着有影响力的意见领袖。在 TreeHugger 网站，一群博主每月为 350 万消费者追踪绿色消费品，为他们提供视频和参考建议，平均每天发布 35 个帖子。[57]

TreeHugger 网站追踪关于绿色产品的网站和互联网活动。

由于许多消费者浏览博客中的产品信息和评价，联邦贸易委员会也开始采取行动要求博主断绝他们同所推荐产品的营销人员的关系。另一个极端是，一些消费者将博客用作是对公司低劣的产品和服务进行打击报复的工具。戴尔客户服务的缺陷就被一组名为"戴尔地狱"（Dell Hell）的帖子传遍了整个网络。另一名愤怒的顾客将 AOL 客服人员粗暴拒绝取消服务的视频放在网络上后，使得 AOL 也十分难堪。Comcast 也遇到了尴尬的一幕，网络上的一则视频披露了公司的技术人员在顾客

专用长椅上睡着了。[58]

社交网络 社交网络已经成为了 B2B 和 B2C 营销领域的重要力量。[59] 主要的社交网站包括 Facebook，世界最大的社交网站；MySpace，该站点专注于音乐和娱乐；LinkedIn，该站点的目标人群是专业职场人员；以及 Twitter，网站成员可以通过 140 字以内的短信息进行沟通传播。不同的网络为公司带来不同的好处。例如，Twitter 可以作为一个早期预警系统，可以对顾客需求进行快速响应，而 Facebook 则可以在更加深入的层次引发消费者的参与和讨论。[60]

营销人员还在进一步学习如何能够更深入地挖掘社交网络的作用，以及如何能够更好地了解社交网络庞大而又界定清晰的受众群体。由于社交网络的非营利性质即用户一般是在寻求与其他人联系，如何吸引注意力并说服消费者是一个巨大挑战。并且，由于社交网站的内容是由用户自己发布的，广告信息就可能出现在不合适的甚至是攻击性的信息旁边。[61]

然而，做广告仅仅是一种方式。同每个个体用户一样，公司可以加入社交网络并积极参与讨论。开设一个 Facebook 页面几乎已经成为了许多公司的必要手段。Twitter 甚至能够为规模极小的公司带来好处。为了引发人们对其产品和活动的兴趣，旧金山的小面包房 Mission Pie 开始发布的微博信息，很快就吸引了 1000 名粉丝，其销售量剧增。“关注我们的微博”（Follow Me on Twitter）已经成为了许多小店门窗上的标语。[62]

尽管主流的社交网络提供覆盖面最广的曝光度，但一些小型社交网络却能够到达更具体的目标市场，使有关品牌的相关信息也更有可能被传播出去，就像 CafeMom 一样。[63]

CafeMom

CafeMom 由其母公司 CMI Marketing 于 2006 年成立，CafeMom 的主页 Cafemom.com 每月的访问者多达 670 万，而其精品广告网络 CafeMom Plus 的访问者数量达到了 1800 万。访问者会参与到各种不同的为妈妈们设立的论坛。网站中的一个论坛是讨论关于婴幼儿在不同的成长期适宜玩什么样的玩具，玩具制造商 Playskool 适时地给论坛中超过 5000 名会员免费赠送了玩具箱，并鼓励性地建议她们多多与其他妈妈交流，分享育儿经验，这又给 Playskool Preschool Playgroup 网站增加了 11600 条发帖。“最棒的事情是你从真正的妈妈那里得到了反馈。”Playskool 母公司孩之宝（Hasbro）的媒体总监说道。这些反馈同样也是产品开发过程中的无价之宝。网站的最佳访客就是那些年轻有小孩的中产阶级女性，她们乐于交朋友并寻求好友的帮助，每天在网站上花费的时间超过 44 分钟。

使用社会化媒体 社会化媒体使得消费者能够同品牌在前所未有的深度和广度上进行互动。营销人员应该尽全力鼓励有意愿的消费者进行有效的参与和互动。尽管社会化媒体很有效，它们还是不能成为营销传播的单一渠道。



针对美林新广告的消极网络反应为品牌提出了严峻的社会化媒体挑战。

利用社会化媒体、口碑和话题营销都要求公司权衡利弊。请看下面强生美林药品营销人员的例子。[64]

美林

强生公司的营销人员决定拍摄一个有些开玩笑性质的关于止痛药美林（Motrin）的网络视频。视频中的年轻母亲无论走到哪里都用包裹式的婴儿吊带将自己的宝宝“挂”在自己的背后或者胸前。广告要表达的是：没错，在这些年轻妈妈的眼里，这是与宝宝培养亲子联系的好办法（当然也有可能只是为了显示自己是一个潮妈），但妈妈们恐怕没有想到那会让自己腰酸背痛，因而她们应该服用美林。不过，在那些为了带孩子而深受婴儿吊带折磨

的妈妈们看来，这个广告有点过火了。当广告在网络上发布数周后，一些生气的母亲周五晚在 Twitter 表达了气愤之情，并且整个周末她们都大发雷霆，还将评语传遍了整个网络。在第二周的周一，美林的营销人员就迅速向这些母亲单独发邮件表达歉意，并将视频替换成了一封道歉信。之后，他们就遭批评，被认为屈服于压力并且过度反应。

美林的例子展示了社会化媒体的力量和传播速度，同时也包含它们给公司带来的挑战。然而，现实却是，无论一家公司是否选择社会化媒体，互联网都会允许来自消费者和其他组织对公司的审查、批评甚至是恶意中伤。如果能够建设性、深思熟虑地使用社会化媒体和互联网，公司至少能够有办法树立一个良好的网络形象，在负面的事情发生后，也会有办法补救。[65]

话题营销和病毒式营销

一些营销者非常强调口碑中的两种独特形式——话题营销和病毒式营销。[66] **话题营销**（buzz marketing）引发兴奋情绪，引起公众的注意，并且通过出人意料或夸张的方式传递与品牌相关的新信息。[67] **病毒式营销**（viral marketing）是口碑的另一种形式，或者可以称之为“鼠标营销”，该种方式鼓励消费者在其他网站上宣传公司的产品、服务或者一切相关的音频、视频以及文字信息等。[68]

在由用户发布内容的网站上，如 YouTube、MySpace 视频以及谷歌视频，消费者和广告主可以上传能够被成千上万人分享的广告和视频。在线视频通常是非常经济的——成本在 50000 美元到 200000 美元之间——而且营销人员对于这类视频也有更多的自由度。

Blendtec

犹他州的 Blendtec 公司最初是通过它的搅拌器和食物研磨器产品而被人们所知晓的。实际上，直到公司推出了“它能搅拌吗？”（Will It Blend?）的系列滑稽在线视频广告，公司才真正被公众熟悉起来。在视频中，公司的创始人兼 CEO 汤姆·迪克森（Tom Dickson）身穿白色的实验工作服，看似亲切却又面无表情地磨碎了几乎一切东西，从高尔夫球、钢笔到啤酒瓶。这些视频（www.willitblend.com）吸引人之处在于它与当下流行的东西紧密结合。正值 iPhone 上市不久，到处可见 iPhone 的宣传广告，Blendtec 利用这个契机播放了一则视频：迪克森面带微笑地对着镜头说，“我爱我的 iPhone，它几乎能为我做任何事。但是，它能搅拌吗？”于是他把 iPhone 放进搅拌器内。iPhone 被碾成碎片后，迪克森掀起装满一堆 iPhone 残渣的搅拌器的盖子，轻描淡写地说道：“iSmoke。”这则视频在 YouTube 上的下载量达到了 350 万次。迪克森也出现在《今日秀》（*Today*）和其他电视节目中，并且还在威瑟合唱团（Weezer）的一段视频中客串了一把。没有什么不能被搅拌，除非是一个铁橇！[69]



Blendtec 的经典网络视频“它能搅拌吗？”为一个默默无闻的品牌创造了巨大的品牌资产。

当然，剑走偏锋也是一把双刃剑，可能会带来风险。比如，为了防止任何意外，Blendtec 的 Willitblend.com 将上述漫画式的视频明白无误地放在了“请勿模仿”（Don't Try This @ Home）板块，而另外一组讲授在烹制汤品时如何研磨蔬菜的视频，则被放入了“不妨一试”（Try This @ Home）板块。

和主流观念相反的是，不一定非得是独特的产品才能产生话题。公司可以促进话题的产生，并且话题并不一定非要通过媒体活广告才会发生。[70] 一些广告公司就

是专为客户创造话题创意而成立的。宝洁公司在 Tremor 网站上召集了 225000 名年轻人，而在 Vocalpoint 网站上则召集了 600000 位母亲。两组人群聚集在一起的前提都是他们想了解相关产品，得到样品和优惠券，并且愿意将自己的体验同他人和公司进行分享。宝洁会选择那些社交范围广阔的人群——Vocalpoint 上的母亲一般都有庞大的社交网络，与一般的母亲每日会同 5 位女性交流相比，Vocalpoint 上的母亲则每天会同 25—30 位女性交流——并且这些人又有很强的意愿同朋友分享产品信息。[71] BzzAgent 是另一家擅长制造话题的公司。[72]

BzzAgent

位于波士顿的 BzzAgent 已经建立起了由来自不同地区的 60 万名消费者支持的国际口碑媒介网络，他们都是普通人，并且乐于讨论任何他们认为值得去宣传的产品。公司会用产品、信息和数字工具同消费者匹配，以进一步激发人们在它的社交网站 BzzScapes 上的观点分享活动，信息和观点能够在每个成员的私人交际圈内得到传播。BzzAgent 相信人群和平台的独特组合能够加速口碑的传播并建立长远的品牌形象。BzzAgent 的参与者已经将他们的个人观点和见解向接近 1 亿的朋友和家人进行了传播和分享。每次 BzzAgent 的代理完成一次活动，他或她都需要写一份报告来描述该热点话题的内容和本质，以及热点起到的效果。公司宣称这些热点话题中的观点是真实可靠的，因为在整个过程中要求代理完成大量的工作，因此，没人会仅仅为了获得免费赠品而申请成为 BzzAgent 的代理，而且这些代理没有必要为那些他们不喜欢的产品文过饰非。BzzAgent 公司还要求这些参与者公开自己的 BzzAgent 代理身份。这家公司目前已经完成了数百个项目，客户包括李维斯旗下的 Dockers 品牌、Anheuser-Busch、吉百利、V Guide、百加得、唐恩都乐、Silk、Tropicana Pure Premium、Mrs. Dash，以及推出畅销书《魔鬼经济学》(*Freakonomics*) 和《熊猫吃射走还是熊猫吃叶芽：为什么逗号真的很重要！》(*Eats, Shoots & Leaves*) 的两家出版商。

在市场上，话题营销和病毒式营销都试图为品牌或其显著特征创建一个“展示橱窗”。一些人认为这些影响更多地是被娱乐的原则所驱动而不是销售的原则。思考下面这些例子：Quicksilver 公司为青少年推出网上冲浪视频以及冲浪运动的图书；强生和帮宝适都建立了广受欢迎的为父母提供婴儿养护建议的网站；沃尔玛在 YouTube 上投放了怎样省钱的小贴士；Grey Goose 伏特加拥有一个完整的娱乐部门；激浪出版发行了唱片；孩之宝公司还与探索频道合作成立了一个电视频道。[73] 但是，最终任何病毒式营销或话题营销是否能取得成功都取决于消费者是否愿意同其他消费者探讨有关信息。[74]

意见领袖

沟通与传播的研究人员提出了一种基于社会结构的人际沟通理论。[75] 他们将社会看成是由许多内部成员之间频繁互动的**小团体**（clique）组成的。小团体内部的成员有很多相似之处，他们之间密切的关系使沟通非常有效，但同时也使该团体不易接纳新观点。如何把一个个小团体变得更为开放，与社会上其他组织或个人分享信息成为了极大的挑战。这种开放要靠**联络人**（liaison）来帮助实现，联络人的作用就是连接两个或两个以上的群体，但他们又不属于其中任何一个群体；以及要靠**搭桥者**（bridge），他们归属于某个群体，而且可以同另一群体的某个人进行联系。

畅销书作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）表示如果想要燃起公众对某一想法的兴趣，需要三个因素。[76] 第一个因素是“少数人法则”（The Law of the Few），也就是说，有三种人能够使得该想法传播开来。第一种人是**行家**，他们对大事小事无不精通。第二种人是**热心人**，他们认识很多人，并且乐于同他人交流。第三种人是**推销员**，他们拥有天生的说服能力。任何引起行家、热心人和推销员兴趣的主意和想法都很可能被广泛传

播。第二个因素是“黏性”（Stickiness）。想法必须得到明确的表达才能激发人们的行动，否则“少数人法则”不可能导致自发的传播和蔓延。最后，第三个因素就是“情境的力量”（The Power of Context），它控制着这些蔓延的想法并能够组织起其周围的团体和群体。

并不是所有人都赞同格拉德威尔的理论。[77] 一组营销专家担忧尽管影响人或领头人能够发起一个趋势，但很多时候，这些人过于内向并与社会隔绝，以至于他们无法把这些新的想法和趋势传播开来。他们建议营销人员培养“蜜蜂”，也就是那些不但知道下面的趋势是什么而且会传播趋势的人。[78] 实际上很多公司正在想方设法激发那些富有热情的公司品牌宣传者。乐高（LEGO）的“大使计划”（Ambassador Program）旨在发动那些最为活跃的消费者，听取他们的意见和反馈。[79]

公司能够刺激个人影响渠道来为公司牟利。“营销备忘：如何引发话题效应”就介绍了一些相关的技巧。公司还可以通过追踪网络活动来确定那些能够担当意见领袖的用户。[80]

在未经同意的情况下，消费者可能会对突如其来的针对他（她）本人的传播感到厌恶。一些口碑策略已经走在了道德边缘。一种有争议的策略就是雇托营销（shill marketing），或者称为*便衣式营销*（stealth marketing），这种方式下公司会出钱让人们在公众场合匿名地宣传公司的产品和服务，却不披露他们和公司之间的金钱关系。为了推出 T681 照相手机，索爱公司雇用演员装扮成游客，他们会在景区主动接近其他游客并请求其

营销备忘 如何引发话题效应

尽管许多口碑的影响超出了营销人员的控制范围，但营销人员还是可以采取一些措施来提高积极话题的可能性。

- **找到具有影响力的个人和公司，在他们身上投入更多的精力。**技术上来说，具有影响力的可能是大公司，行业分析员或记者，也可能是政策的制定者，还可能是公司产品的早期使用者。
- **向关键的人提供产品样品。**两位儿科医生成立了 MD Moms 商店来出售婴儿护肤产品，他们大方地向医生和妈妈发放免费产品，一起在他们所关注的互联网论坛上谈论有关该产品的情况。他们的策略成功了——公司在运营的第一个月就实现了全年的销售目标。
- **同社区内有影响力的人搞好关系，如 DJ、团体领导人或女性组织领导人。**福特在嘉年华汽车发布之前的“嘉年华运动”（Fiesta Movement）邀请了 100 位精心挑选的年轻人或者说是“千禧一代”来同嘉年华汽车共同生活六个月。选拔的标准是候选人有使用博客和社交网站的经历，他们还需要提交一个反映他们渴望冒险生活的视频。六个月后，广告活动视频在 YouTube 上被观看达到了 430 万次，在 Flickr 上达到 50 万次，在 Twitter 上的曝光率达到 300 万次。活动共计吸引了 5 万名潜在顾客，而他们中的 97% 都没有购买过福特汽车。[83]
- **发展口碑推荐渠道来开发新业务。**专业人员需要经常鼓励他们的顾客向其他人推荐他们的服务。瘦身公司 Weight Watchers 发现现有顾客的口碑推荐会对公司业务产生巨大的影响。



福特嘉年华通过 100 名年轻消费者在互联网上以真人秀的形式宣传这款新车。

- **向顾客提供他们愿意传播的信息。**公司不应该告诉顾客他们最好能帮助公司进行媒体宣传。确保顾客从邮件或博客中截取相关信息是简单易行且乐于为之的。信息必须是原创的和有用的。信息的原创性会提高口碑传播的数量，而有用性则会决定口碑是积极的还是消极的。

资料来源：Matthew Dolan, "Ford Takes Online Gamble with New Fiesta," *Wall Street Journal*, April 8, 2009; Sarit Moldovan, Jacob Goldenberg, and Amitava Chattopadhyay, "What Drives Word of Mouth? The Roles of Product Originality and Usefulness," *MSI Report No.06–111* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006); Karen J.Bannan, "Online Chat Is a Grapevine That Yields Precious Fruit," *New York Times*, December 25, 2006; John Batelle, "The Net of Influence," *Business 2.0* (March 2004): 70; Ann Meyer, "Word-of-Mouth Marketing Speaks Well for Small Business," *Chicago Tribune*, July 28, 2003; Malcolm Macalister Hall, "Selling by Stealth," *Business Life* (November 2001), pp.51—55。

他游客使用这款产品帮他们照相。当游客拿到相机时，演员就有机会同游客谈论相机的优点。但一旦骗局被识破，人们就会感觉非常反感。[81] 喜力则使用了另一种方法，该策略成功地将一个“供认不讳”的玩笑变成了一个巨大的公关胜利。[82]

喜 力

对于欧洲的年轻男性来说，没有什么比足球更重要了。喜力（Heineken）抓住了这一点。在皇家马德里对 AC 米兰的欧冠比赛的同一时间，喜力举办了一场莫须有的古典音乐会。作为这场恶作剧的同伙，球迷的女友、老板或老师们逼迫他们去参加这场音乐会。超过 1000 名热心的 AC 米兰球迷被邀请参加演出。当弦乐四重奏响起，球迷们开始坐立不安。随后，乐师身后的大屏幕打出文字暗示这是一场恶作剧，紧接着大屏幕就开始转播比赛了。此时，有超过 150 万的观众通过天空体育台观看到了这一场景，喜力啤酒关于这一活动的网站也迎来了 500 万的访客。接下来的公关和口碑宣传使这一活动家喻户晓。

测量口碑的效果 [84]

研究和咨询公司 Keller Fay 发现尽管 80% 的口碑是在线下形成的，但很多营销人员还是专注于口碑的在线影响，因为在线上通过广告、公关或数字服务机构对效果进行追踪是比较容易的。[85] 佳得乐就成立了一个“任务控制中心”（Mission Control Center）——就像广播电台的控制室——对社交网络上的品牌信息进行夜以继日的监控。

通过人口统计信息或者代理服务器和插件，公司能够监控到顾客何时发表博客、评论和发帖，何时分享、链接和上传资料，何时交友、跟帖和更新资料。通过这些追踪技术，可以将有用的信息卖给广告商，比如可以推销“100 万名在过去 24 小时之内有上传、在博客上谈论、打分评价、分享或者以留言的形式评论娱乐事件的 14—24 岁之间的美国女性”。[86]

杜邦公司使用多种测量网络口碑的方法，例如，活动的范围（活动所能达到并接触到的范围）、速度（活动传播的速度）、声音的份额有多大、声音份额扩大的速度、是否能引发积极的情绪、信息是否容易理解、是否相关、是否具备可持续性（而不是一锤子买卖），以及信息从源头能传播多远。

其他的一些研究人员则更专注于描绘口碑源头的特征。例如，一组研究人员希望从三个维度评价博客：相关性、情感性和权威性。[87]

设计销售团队

最早先和最原始的直销方式就是拨打销售电话。为了定位目标群体，将他们发展成客户并发展业务，大多数的工业品公司都十分依赖专业的销售人员，它们还会雇用厂商的销售代表。许多消费品公司也使用直销销售人员，这类公司包括 Allstate、安利、雅芳、玫琳凯、美林证券以及特百惠等。

美国公司每年在销售团队和相关物资上的花费超过一万亿美元——这比其他任何促销方式都要多。超过 10% 的销售岗位需要全职工作者，其中包括营利和非营利的销售。[88] 例如医院和博物馆就通过资金募集人员来与捐赠人和募捐者取得联系。对于许多公司来说，销售团队的表现至关重要。[89]

SoBe

营养加强型茶饮及果饮品牌 SoBe 的创始人约翰·贝洛，为公司建立了一支优秀的销售队伍并为品牌成功立下了汗马功劳。他骄傲地宣称，公司在最多时达 150 人的、具备高水平的销售技巧并不断



SoBe 早期在饮料市场的成功必须至少部分地归功于 SoBe 激情饱满、富于技巧的销售团队。

付出销售努力的销售人员只有一个简单的目标："在现场的销售竞赛中胜出，因为 SoBe 的销售人员人数众多且在大街小巷经常可见，而且他们的激情总是异常饱满。" SoBe 的销售人员活动在销售链的各个层级上：在分销层面，与分销商稳定地沟通，使得 SoBe 比其他品牌赢得更多的资源；在下游销售商层面，SoBe 的高级销售人员与 7-Eleven、Costco 和 Safeway 这样的公司保持良好的私人关系；在零售终端层面，SoBe 的销售团队总是能够深入到货架摆放、清点货物、产品陈列这样的具体工作上。用贝洛的话说就是，任何企业获得成功的基本前提就是销售的执行情况。

尽管没有人质疑销售团队在营销计划中的重要性，但公司却对不断上升的销售团队成本非常敏感，想要维持一个销售团队需要支出包括薪水、佣金、奖金、差旅费和其他福利等。很自然地，公司开始通过更好的选拔、培训、监管、激励和补偿措施来提高销售团队的业绩表现。[90]

销售代表（sales representative）一词涵盖了六个职位，从需要创造力最少到最多的职位分别是：[91]

1. **配送人员**（deliverer）——这类销售人员的主要任务就是配送货物（水、燃料、汽油）；
2. **订单处理人员**（order taker）——内部订单处理人员（在柜台后工作）以及外部订单处理人员（同超市经理打交道）；
3. **传播人员**（missionary）——这类人员并不需要去争取订单，而是帮助公司建立良好形象，教育现有的和潜在的用户（药品推销员就代表着一家药店的形象）；
4. **技术人员**（technician）——具有高技术水平的销售人员（工程销售人员主要就是客户公司的咨询顾问）；
5. **需求制造者**（demand creator）——依靠使用创意销售方法销售有形产品（真空吸尘器、清洁刷以及家居产品）或无形产品（保险、广告服务和教育）的销售人员；
6. **解决方案的提供者**（solution vendor）——这类销售人员的专长是利用公司产品和服务系统（例如电脑和沟通系统）为顾客解决问题。

销售人员是公司同顾客联系的桥梁。在设计销售团队时，公司必须确定销售团队的目标、策略、结构、规模和薪酬（参见图 19.3）。

设计销售团队 → 销售团队目标 → 销售团队策略 → 销售团队结构 → 销售团队规模 → 销售团队薪酬

图 19.3
设计销售团队

销售团队的目标和策略

销售团队那种每天"除了销售还是销售"的时代已经过去。销售代表需要知道如何诊断顾客的问题并帮助顾客提出改进现状的解决方案。

公司需要确定具体的销售团队目标。例如，一家公司可能想要其销售代表花费 80% 的时间在已有顾客身上；20% 的时间在目标群体的身上；85% 的时间在已有产品上；15% 的时间在新产品上。除了销售的环境外，销售人员还需要或多或少地完成下面的任务：

- **探寻**——寻找顾客和销售机会。
- **目标选择**——在潜在顾客和已有顾客之间分配时间。
- **沟通与传播**——传播有关公司产品和服务的信息。
- **销售**——接近、展示、回答问题并消除异议，以及最终完成销售任务。
- **服务**——为顾客提供多种服务——接受顾客的问题咨询、提供技术支持、节省开支和速递产品等服务。
- **搜集信息**——开展市场调查并进行深入挖掘分析。

- **分配**——在产品短缺时确定为哪些顾客供货。

为了控制成本，大多数公司采取了**杠杆销售团队**（leveraged sales force）的模式。在这种模式下，公司使用销售代表帮助公司向大客户销售复杂、定制化的产品，同时使用公司内部的销售人员和网站进行低端销售。每个销售人员只负责几个客户，他们根据关键客户业务的增长情况获得奖励；业务拓展、计划书撰写、订单执行和售后服务则交由其他人完成。这与要求销售人员向每个可能的客户进行销售完全不同，后者正是基于地理位置安排销售人员的常见弊病。[92]

公司必须用战略的眼光部署自己的销售团队，能够使得公司在恰当的时间以恰当的方式接触到恰当的客户。销售团队扮演着客户经理的角色，他们在买家和卖家之间起到良好的沟通作用。销售越来越需要团队合作以及其他部门的支持，例如：公司的**高管**，尤其是当全国性的销售或大宗买卖出现问题时；**技术人员**，他们在产品销售之前、之中和之后提供信息和服务；**客户服务代表**，他们向客户提供安装、维护和其他服务；以及办公室职员，其中包括销售分析员、订单稽查员，以及助理人员等。[93]

为了保持营销的连续性和聚焦性，销售人员需要知道如何分析销售数据，测算市场潜力，获得市场情报，以及开发营销策略和计划。尤其是当他们处在销售管理高层的时候，他们更加需要科学性的营销技能。营销人员认为，如果销售团队能够像理解和认识销售那样对营销有所感悟的话，那么长期来看，销售团队会更有效率、更加成功。而实际中，很多时候营销和销售部门会产生争执：销售团队抱怨营销人员没能拓展足够的新业务机会，而营销人员则抱怨销售人员没能将机会转化为销售订单（参见图 19.4）。如果两者之间能够改善沟通和增进合作，那么两者都可以增加收入和利润。[94]

图 19.4
假设的销售人员和营销人员（互不合作）的交战

销售人员：我需要新业务机会，但营销人员从来不给我提供好的销售机会。没有好的业务机会，我们如何能获得新业务？
营销人员：我们已经上交了许多潜在销售机会，它们就在系统里。销售人员为什么不去拜访这些潜在客户？
销售人员：我没有可卖的东西。营销人员在做什么？在将客户交给我们之前，他们为什么不搞清楚客户想要什么？为什么他们不给我容易卖的产品？
营销人员：销售人员为什么不出去推广我们的新营销方案？他们怎么能妄想不做工作而是等着顾客送上门来？
销售人员：我们的人在日常事务管理和文字工作上花费了太多的时间。我需要他们出去进行销售。
营销人员：我们需要信息来想出新方案。打几个字能花多少时间？难道他们不知道他们自己的客户吗？
销售人员：我恐怕无法完成我的销售目标了。营销人员在浪费我的时间。我宁愿有更多的销售代表。
营销人员：我又如何实现我的目标？销售人员帮不上忙，我的人手又不够。

一旦公司确定了销售团队的战略，它就可以建立自己的销售团队了：直属销售团队和契约合同销售团队。**直属销售团队**（direct sales force 或 company sales force）是由全职或兼职的只为公司服务的职员组成的销售团队。这些内部的销售人员在公司内通过电话指导业务进行，接待潜在客户的拜访，并直接访问客户。**契约合同销售团队**（contractual sales force）包括厂商代表、销售代表以及根据销量赚取佣金的经纪人。

销售团队的结构

销售团队的战略在某种程度上也决定了销售团队的组织结构。如果公司向一种终端行业

销售单一的一种产品，而该行业的各个客户分布于不同的地理位置，那么公司应该采用区域性的组织结构。而向许多不同类型的顾客销售不同产品的公司则需要采用产品型或市场型结构。一些公司则需要更加复杂的结构。例如，摩托罗拉管理四种类型的销售团队：（1）由技术人员、应用程序人员、质量工程师及客服人员组成的战略性市场团队，他们主要负责大客户；（2）一个负责不同地区成千上万顾客的地区销售团队；（3）一个负责拜访和培训摩托罗拉经销商的经销商销售团队；（4）一个负责电话营销和接受电话和传真订单的内部销售团队。

一个组织结构确定的公司需要随着市场和经济形势的变化改变其销售团队结构。商用智能软件公司 SAS 将它的销售团队按照行业进行重组，分为银行、券商和保险公司，这种分组带来了业务收入 14% 的上升。[95] “营销洞见：大客户管理”讨论了一种特殊形式的销售团队结构。

销售团队规模

销售代表是为公司创造价值最多、也是最宝贵的财产。增加销售人员可以增加销售量，但同时也增加了成本。一旦公司确定了想要接触到的客户的数量，就可以使用**工作量方法**（workload approach）来确定销售团队的规模。这种方法有五个步骤：

1. 根据年销售量将客户分成不同规模的组别；
2. 为每一客户组设定合适的拜访频率（每年访问的次数）；
3. 将每个组内客户的数量乘以相应的拜访频率，得到每年每个地区的总工作量；

营销洞见 大客户管理

营销人员一般会挑选出大客户（major account，也叫关键客户、全国性客户、全球性客户或者总部客户）。这些客户都是至关重要的，它们会有自己的不同部门，分布在不同地区，采用统一的采购价格，各地区的服务也是协调进行的。大客户经理（major account manager，简称 MAM）通常向全国销售经理直接汇报工作，大客户经理同时还监管手下的销售代表拜访他们所在区域的客户。一般的公司管理着大约 75 个大客户。如果一家公司有多个大客户，公司就很可能成立一个大客户管理部门，其中会有多个大客户经理，平均每个人管理 9 个大客户。

大客户通常由一个战略客户管理团队来管理，这个团队的成员来自不同的职能部门，整合了新产品开发、技术支持、供应链、营销活动及多渠道传播来覆盖客户关系的各个方面。宝洁公司在阿肯色州的沃尔玛总部 Bentonville 市就专门设立了一个战略客户管理团队，团队中的 300 名职员同沃尔玛团队共同合作来提高双方绩效。这种合作在全球各地的沃尔玛总部都存在，如欧洲、亚洲和拉丁美洲。宝洁称这种合作关系为宝洁节省了数十亿美元的开支。

大客户管理正在持续发展和成长。随着公司并购带来的买家集中度的提高，我们经常会看到少数几个买家就占到了公司销售的大多数。许多公司开始集中采购，这使得它们获得了更大的议价能力。随着产品变得越来越复杂，买家公司中越来越多的团体参与到了采购的过程中。因此一个传统意义上的销售人员可能就不具备有效地向大客户销售的能力、权限或覆盖面。

在选择大客户时，公司会关注那些购买量大（尤其是购买那些高利润产品）、购买集中、要求在不同区域进行高水平服务、价格敏感并希望建立长期关系的客户。大客户经理的职责包括同客户进行单点联系、开发和提升客户业务量、了解客户决策过程、确定提升附加值的机会、提供竞争对手情报、进行销售谈判及安排客户服务。

许多大客户更希望得到的是附加价值而不是价格优惠。他们更喜欢这种全身心投入的专门的单点联系，单独账单，特别保障，电子数据的交换和分享，优先发货，定制化产品，以及高效的维护、修理和升级服务。这些就是公司的商誉价值。与评价大客户业务的人建立私人关系，并且让其看到该业务成功的可能性和他们的既得利益，才是保持客户忠诚的必要条件。

资料来源：Noel Capon, Dave Potter, and Fred Schindler, *Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program*, 2nd ed.（Bronxville, NY: Wessex Press, 2008）; Peter Cheverton, *Global Account Management: A Complete Action Kit of Tools and Techniques for Managing Key Global Customers*（London, UK: Kogan Page, 2008）; Malcolm McDonald and Diana Woodburn, *Key Account Management: The Definitive Guide*, 2nd ed.（Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007）; Jack Neff, "Bentonville or Bust," *Advertising Age*, February 24, 2003。更多信息，参见 SAMA（Strategic Account Management Association）and the *Journal of Selling and Major Account Management*。

4. 确定每年每个销售代表平均能够访问客户的次数；
5. 用总访问量除以每位代表能访问的数量，得到需要的销售代表总数。

假设公司估计其总计有1000名A类客户，2000名B类客户。A类客户每年需要36次访问，B类客户每年需要12次访问，那么，公司需要销售团队每年访问60000次（36000+24000）。如果全职代表平均每年可以进行1000次访问，那么公司总计就需要60名销售代表。

销售团队的薪酬结构

为了能够吸引顶尖水平的销售代表，公司必须建立一套有吸引力的薪酬制度。销售代表期望的是规律性的基本收入、因突出业绩而获得的额外奖励，以及根据工作经验和资历做出调整的公平薪酬。管理者则希望可控、经济而又简单的薪酬体系。这两方面的目标存在一些冲突和分歧。因此不同行业之间薪酬体系存在着极大的区别就不足为奇了，甚至在同一行业领域也是如此。

公司必须量化销售团队薪酬结构中的四个要素。首先是**固定金额**（fixed amount），也就是底薪，满足收入稳定性的需求。其次是**浮动金额**（variable amount），无论佣金、奖金还是红利部分，都是为了激励和奖励销售人员。**费用补贴**（expense allowances）能够补贴销售人员在差旅和会见客户时的支出。**福利**（benefits）包括带薪假期、病假和事假补贴、退休金及保险等，目的是为销售人员提供安全保障和工作满足感。

固定薪酬在非销售性质的工作中十分普遍，而对于技术上更加复杂、也更加需要团队合作的销售工作来说，固定薪酬也同样十分常见。浮动薪酬在销售是周期性的或者销售取决于个人表现的情况下最为适用。固定和浮动薪酬决定了三种基本的薪酬计划——单纯薪水、单纯佣金和薪水与佣金的混合。一项调查显示，超过半数的销售代表的总薪金中超过40%的部分属于浮动薪酬。[96]

单纯薪金方案提供给销售人员稳定的收入，鼓励他们完成非销售性的活动，但同时也降低了他们开发新客户的积极性。从公司的角度来看，这些计划代表了管理的简便性，但同时却不利于销售。单纯佣金方案则会吸引高水平的销售人员，提供更高的激励，需要较少的监管，并且可以控制销售成本。但负面因素是，这种计划强调销售业绩，而忽视了关系的建设。佣金和固定薪水结合的方式则能够同时汲取两者的优势，同时又能降低两者的缺陷。

固定和浮动薪酬混合方案将其中的浮动部分与广泛的战略目标相结合。目前的一个趋势是，不再强调销售额，而是强调毛利润、客户满意度和客户留存率。其他一些公司的做法是，在一定程度上根据整个销售团队甚至是全公司的业绩来确定销售代表的薪酬，这是为了鼓励他们团结一致为公司的总体利益工作。

管理销售团队

在公司招聘、选拔、培训、监管、激励和评估销售代表方面，有多种策略和程序可供公司参考。（参见图19.5）

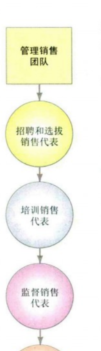


图 19.5
管理销售团队

招聘和选拔销售代表

组建成功销售团队的核心之处就在于选拔优秀销售代表的方法。一项调查显示排名前25%的销售代表会为公司带来52%的收入。如果雇用了不合适的人员，将会造成巨大的浪费。所有行业的销售代表平均年流动率接近20%。销售代表的流失会导致销售额的流失，重新招聘和培训的成本增加，与此同时，也会给其他销售代表增加工作负担。[97]

在管理层确定了选拔标准之后，招聘就要开始了。人力资源部门可以让现有的销售代表推荐，或者使用就业中介，发布工作广告，以及接触大学毕业生。选拔过程可以是一场简单的非正式面试，也可以是一次长时间的考试加面试的选拔。

研究表明销售业绩似乎同下面这些因素的关系不大：背景和经验、目前的状态、生活习惯、态度、个性和技能等。更好的预测指标是考试和评估中心检测的综合结果，其中，评估中心会模拟工作环境，做出应聘者是否能适应其将来的工作环境等的评价。[98] 尽管正式考试中的分数仅仅是一系列重要因素（包括个性、介绍信、工作经历、面试反应等）的一部分，但这个分数还是被很多公司看重，如 IBM、Prudential、宝洁等。吉列认为考试选拔减少了跳槽现象，并且分数能够很好地反映新销售代表日后的成长过程。

培训和监督销售代表

如今，消费者都希望销售人员有深入全面的产品知识，能够增添产品的新意，并且高效而可信赖。这些需求要求公司在销售人员培训上加大投入。

新销售代表可能会花费几周到数月的时间参加培训。在工业品行业，平均的培训周期是 28 周，服务类公司为 12 周，而消费品公司是 4 周。培训时间因销售任务的复杂程度和招聘类型的不同而不同。对于所有的销售工作来说，从新手完全成长为熟练的销售人员，需要的时间比以往任何时间都长，27% 的人需要 3—6 个月，38% 的人需要 6—12 个月，28% 的人需要 12 个月以上。

新的培训方法不断涌现，例如使用音频和视频录像、播放 CD 和 CD-ROM、软件学习、远程教育、电影短片等等。有一些公司还会使用角色扮演加上敏感性或者移情训练的方法来帮助销售人员熟悉同客户打交道的状态和感觉。

以佣金形式得到报酬的销售代表通常受到的监督也较小。而那些接受固定薪水并且有固定数量客户的销售代表则会收到更多的监管。对于采用多层次销售的公司，如雅芳、Sara Lee、维珍等，独立的分销商会管理其自有的销售团队来帮助公司销售产品。这些独立的契约商或销售代表不仅仅通过自身的销售业绩获得佣金，还有一部分佣金来自他们自己招聘和培训的销售人员的业绩。[99]

销售代表的生产能力

公司每年应该拜访一位客户多少次？一些研究认为如今的销售代表在不赚钱的小客户身上花费的时间太多，他们应该更加专注于那些赚钱的大客户。[100]

客户开发的规范 如果听任销售代表自便，他们就可能会将自己的大多数时间用于现有客户上，因为现有客户是实实在在的客户资源。因此，公司一般会要求销售代表在开发新客户上花费一定时间。Spector Freight 公司要求其销售代表花费 25% 的时间去开发新客户，如果访问后仍未成功，则要放弃。一些公司依靠传播信息的销售团队来开发新客户。

有效地利用销售时间 最佳销售代表会有效地管理他们的时间。**时间任务分析**（time-and-duty analysis）能够帮助销售代表知道他们应该如何利用他们的时间，以及他们如何才能提高工作效率。在每天的工作中，销售代表花费时间来计划、出差、等待、销售，并进行一些行政管理工作（例如撰写报告和报账，参加销售会议，同公司其他人探讨生产、派送、付账以及销售业绩等）。这就难怪实际用于同客户面对面的销售的时间很少，只占总工作时间的 29%。[101]

公司一直在为提高销售工作效率而不懈努力。[102] 为了降低成本、减少对外部销售团队的需求并充分利用信息技术的创新应用，许多公司开始扩大内部销售团队规模和职责范围。

内部销售人员有三种：**技术支持人员**（technical support people），他们提供技术信息并

回答顾客的技术问题。**销售助理**（sales assistants），他们为外部销售人员提供文档书写方面的帮助，提前拨打电话确认预约，进行顾客信誉核对，跟踪一个订单，以及回答顾客与业务相关的问题。**电话营销员**（telemarketers），他们通过拨打电话寻找新顾客，评估这些顾客的价值，并达成销售。电话营销员每天可以给50位顾客拨打电话，而外部销售人员每天只能访问4位顾客。

内部销售团队使得外部销售团队人员从繁重的事务性工作中解放出来，这样他们就能够在大客户上投入更多的时间，转化更多的潜在客户，为顾客的设备安装电子订货系统，争取更多的总订单和合同商。内部销售人员则花费更多的时间来检查库存、跟踪订单，并联系小客户。外部销售代表大多数享受激励性质的薪酬待遇，而内部销售代表则主要依靠薪水或薪水加奖金的形式。

销售技术 如今销售人员已经真正地步入了电子时代。不但销售和库存信息的传输更加快捷，而且销售经理和销售代表也能够使用以电脑为基础的决策支持系统。使用笔记本电脑，销售人员可以随时查看有价值的产品和顾客信息。仅仅敲击几个字母，销售人员就可以了解顾客的背景信息，向顾客讲述事先写好的推销内容，接受订单，以及解决顾客服务方面的事宜，还可以赠送样品、产品图册和其他材料。

对于销售代表来说，最有价值的电子工具就是公司的网站，网站最有用的应用就是作为开发客户的工具。公司网站可以帮助公司确定同每个账户的关系，确定哪些业务需要私人客户访问。网站为其自动识别的潜在客户发送产品信息介绍，这一做法增加了获得第一笔订单的可能性。对于更为复杂的交易，网站为买家提供了与卖家沟通的方式。通过互联网支持的关系营销进行销售，无需人员现场介入解决问题，这极大地节约了销售代表的时间，使得他们能花更多的时间在那些需要面对面解决的问题上。

激励销售代表

大多数销售代表都需要鼓励和特别的奖励，尤其是那些每天都面临着工作挑战的销售代表。[103] 大多数营销人员都认为销售人员的工作积极性越高，他们付出的努力越多，业绩、奖励和满意度也越好——反过来所有的这些都会进一步提升销售人员的积极性。

内在的和外在的奖励 营销人员强调内在和外在的奖励形式。一项研究表明，员工最看重的奖励形式包括升职、个人成长和成就感。[104] 而最不看重的奖励形式是别人的好感和尊重、安全感和认可。换句话说，销售人员对于那些能促成自身进步和满足内在需求的奖励和机会最为认可，而对称赞和安全感这类回报的认可较小。一些公司还利用销售竞赛来提高销售人员的努力程度。[105]

销售配额 许多公司根据年度营销计划制定年销售额度，包括金额、总数、毛利、工作量和活动，以及产品类别。薪酬通常是和配额完成的程度联系在一起的。公司首先进行销售预测，这就成为了生产计划、职员规模和资金需求的基准。管理层接下来为不同的地区和范围分配销售份额，这一份额通常比此前的计划要高，这是为了鼓励经理人员和销售人员尽其所能地开展工作。即使他们没能达成配额的要求，公司也有可能完成年初制定的销售预期目标。

每一地区的销售经理将销售配额分配给销售代表。有时一名销售代表的配额会较高，这是为了鼓励他全力以赴地工作，有时候则会较低，这是为了树立他的信心。一个普遍的观点是一名销售人员的配额至少要等于上一年的销售额，再加上特定地区销售潜力和上一年销售差异的浮动部分。销售人员抗压能力越强，这一浮动部分的比例就越高。

完成配额的明智之举是将销售代表的精力集中在那些更加重要、利润更高的产品上。当公司推出几种新产品时，销售代表就很难在旧产品上实现他们的销售配额。公司需要在

新产品发布时扩展其销售团队。

制定销售配额也会带来问题。如果公司低估了销售代表的能力使得他们轻而易举地完成了任务，那么公司就支付了过高的薪水。如果公司高估了他们的能力，销售人员就会发现很难实现他们的配额，并因此感到沮丧，甚至是半途而废。另一个问题是配额可能会驱使销售人员追求尽可能多的业务量——这通常会导致对相关服务的忽视。公司虽然获得了短期的利益，但却损失了长期的顾客满意度。正是由于这些原因，一些公司放弃了配额制度。甚至连对员工要求严格的甲骨文公司都改变了对销售人员支付薪酬的方法。

甲骨文

甲骨文（Oracle）是世界第二大软件公司。为了找出销售萎缩的原因以及客户真正的关注点，公司对其销售部门进行了全面的分析。近年来，随着公司规模的快速扩张，以及人力资源、供应链、客户关系管理等系统的多样化和复杂化，使得销售代表不再能像以前那样，仅凭个人就能向客户销售所有的甲骨文产品。公司对销售方式进行重组，每位销售人员只专注于有限的几项产品。为了改变销售团队长久以来急功近利的形象，公司调整了佣金在整个薪酬中所占的比重，由原来的2%—12%下降到4%—6%。公司还采用和推广了指导销售人员同各种渠道友好相处的指南，其中包括渠道经销商、独立的软件销售商、中间商、整合者和提升附加价值的中间商。为了确保这些合作者将甲骨文视为稳定的、可信赖的，公司推出六条准则要求销售人员同这些合作者真诚合作，并尊重他们在销售环节中所处的位置和创造的价值。[106]

评价销售代表

我们已经从**销售监督**的角度讨论了激励问题——管理者怎样告知销售代表他们应该做什么以及如何激励他们工作。但是好的激励还需要好的**反馈**，也就是说要经常从销售代表那得到信息并评估他们的表现。

信息的来源　最重要的关于销售代表的信息来源就是销售报告。此外还可以通过其他途径获取一些额外的信息，如个人观察、销售人员自我报告、客户来信和投诉、客户调查，以及同其他销售代表交谈。

销售报告分为*行动计划*和*行动结果总结*。前者的一个最好的例子就是销售人员的工作计划，销售代表提前一周或一个月提交计划，描述自己计划拜访的数量和路线。这份报告迫使销售人员提前制定他们的工作计划并告知管理者他们的行踪。这为比较他们的计划和实际成果提供了基础，或者说检验他们"计划工作和执行计划"的能力。

许多公司要求销售代表提交年度地区营销计划，包括他们需要在现有客户的基础上开发新客户和新业务的计划。销售经理会分析这些计划，给出建议，并且据此制定销售配额。销售代表将已经完成的活动写入访问报告中。销售代表还会提交费用支出报告，新业务报告，业务损失报告，以及对于当地业务和经济形势的研究报告。

这些报告为销售经理制定关键的销售业绩指标提供了初始数据：（1）平均每名销售人员每天销售访问次数；（2）平均每次访问的时间；（3）平均每次访问带来的收入；（4）平均每次访问的成本；（5）每次访问的招待费用；（6）每百次访问中获得订单的百分比；（7）平均每个时期新客户的数量；（8）平均每个时期客户流失的数量；（9）销售团队成本在总销售额中所占比重。

正式评估　销售团队报告以及其他评价一起为评估提供原始材料。一种形式的评估是，将当前的表现同过去的表现进行比较。表19.1中给出了一个例子。

从这张表中，销售经理可以得到很多关于销售代表的信息。总销售额每年都在增长

表 19.1 评估销售代表业绩表格

区域：Midland 销售代表：约翰·史密斯	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
1. 产品 A 的净销售额（美元）	251300	253200	270000	263100
2. 产品 B 的净销售额（美元）	423200	439200	553900	561900
3. 总净销售额（美元）	674500	692400	823900	825000
4. 产品 A 配额比例（%）	95.6	92.0	88.0	84.7
5. 产品 B 配额比例（%）	120.4	122.3	134.9	130.8
6. 产品 A 的毛利润（美元）	50260	50640	54000	52620
7. 产品 B 的毛利润（美元）	42320	43920	55390	56190
8. 总毛利润（美元）	92580	94560	109390	108810
9. 销售费用（美元）	10200	11100	11600	13200
10. 销售费用占总销售额百分比（%）	1.5	1.6	1.4	1.6
11. 访问数量（个）	1675	1700	1680	1660
12. 每次访问成本（美元）	6.09	6.53	6.90	7.95
13. 平均客户数量（个）	320	324	328	334
14. 新客户数量（个）	13	14	15	20
15. 流失客户数量（个）	8	10	11	14
16. 平均每位客户销售额（美元）	2108	2137	2512	2470
17. 平均每户客户毛利润（美元）	289	292	334	326

（第 3 行）。但这并不意味着这位销售代表做得很出色。产品分类项显示，他对产品 B 销售的推动要远超过产品 A（第 1 行和第 2 行）。根据分配给他的两个产品的配额（第 4 行和第 5 行），他所增加的产品 B 的销售是以牺牲产品 A 的销售为代价的。而根据毛利润来看（第 6 行和第 7 行），公司销售 A 比销售 B 更赚钱。因此，这名销售代表很可能是以牺牲高利润产品为代价推动低利润、大批量产品的销售。尽管该销售代表使 2010 年的总销售额比 2009 年提高了 1100 美元（第 3 行），但毛利润却下降了 580 美元（第 8 行）。

销售费用（第 9 行）一直稳定增长，虽然看起来总支出在销售总额中的比重得到了控制（第 10 行）。访问数量的增长并不能代表总费用的增长（第 11 行），尽管这可能是由发展新客户带来的（第 14 行）。可能在开发新客户时，这位代表忽视了现有客户，这一点可以从逐年上升的年流失客户数量中看出（第 15 行）。

最后两行显示每一客户的平均销售额和毛利润的水平和增长情况。这些数据在同公司整体的平均数据比较时就能够说明问题了。如果这名销售代表平均每一客户的毛利润低于公司的平均水平，那么他可能就在利润低的客户身上花费了太多时间，或者在每一客户身上花费的时间不足。年访问总数（第 11 行）表明他比一般销售人员做的年访问数量要少。如果在其所在的区域做访问时要走的路程和其他区域类似，那么就说明这名代表没有很好地利用每个工作日的时间，或者销售计划和路线制定方面存在问题，再或者是在某个客户身上花费了太多时间。

即使在追加销售额方面很有效率，销售代表也并不一定会获得较高的客户评价。他的成功可能是由于竞争对手的销售人员太差，或者是说销售代表的产品更好，再或者是客户换掉了他们不喜欢的销售代表。经理人员可以听取客户有关销售人员、产品和服务的评价，他们可以给客户发邮件问卷或者打电话。销售代表可以分析一次销售访问的成功或失

寻找与界定
↓
事先调查
↓
展示和介绍
↓
消除异议
↓
完成交易
↓
跟进与维护

图 19.6
有效销售的主要步骤

败，以及他们如何能够提高下一次访问成功的概率。他们的表现可能同内在因素相关（努力程度、能力和策略），也可能同外在因素相关（任务和运气）。[107]

个人销售的原则

个人销售是一门古老的艺术。如今，优秀的销售员比以往任何时候都有更好的直觉。公司每年都投入巨资来培训销售人员，传授他们客户管理和分析的方法，将他们从被动的订单接受者变成为主动的订单获取者。销售代表被传授 SPIN 销售方法来与顾客建立长期的关系，SPIN 法包括以下四类问题：[108]

1. **情景问题**（situation questions）——这类问题是关于现实的询问，或者是关于买家现有状况的询问。例如："你在用什么系统给顾客开发票？"
2. **难点问题**（problem questions）——这涉及买家经历的问题、困难和不满意。例如："系统哪部分出错了？"
3. **暗示问题**（implication questions）——这些问题是关于买家问题、困难和不满意带来的后果和影响。例如："这个问题会如何影响你们的生产力？"
4. **需求—收益问题**（need-payoff questions）——这类问题用来询问提出的解决方案的价值或者效果。例如："如果公司能够帮助你减少 80% 的错误，你将会节约多少成本？"

关于有效的销售所包含的步骤有哪些，绝大多数的销售培训意见是一致的。我们在图 19.6 中列出了这些步骤，我们接下来将讨论它们在实际销售中的应用。[109]

六个步骤

寻找与界定 销售的第一个步骤就是发现和确定目标客户。许多公司承担起寻找和界定潜在客户的职责，这样销售人员就可以把他们宝贵的时间用在他们最擅长的事情即推销上。公司通过邮件或电话的方式来发现和界定目标客户，通过这种方式公司可以了解到他们的兴趣和经济能力。"热点"目标将会被移交给实地销售团队，而"温和"目标则交给电话营销人员跟进。即使是到了这一步骤，完成一笔交易也还要大约 4 次访问。

事先调查 销售人员需要对目标公司（公司的需求是什么，谁来参与购买决策的过程）和目标买家（性格和购买习惯）进行尽可能多的了解。公司是如何管理采购程序的？购买活动是如何组织的？许多大公司中的采购部门都被划分到了专业经验更丰富的战略供应部门。中心集中采购的好处在于能够使用更大规模的供应商，这样能更容易满足公司的所有需求。同时，一些公司也开始对一些较不重要的物资实行分散采购，例如购买咖啡、办公用品和其他廉价物品。

销售代表必须大体上知道客户购买决策的过程，包括"谁购买、何时购买、在哪里购买、怎样购买和为何购买"，只有这样才能制定访问的目标：确定客户、收集信息，或者是促成即时销售。销售代表的另一个任务是选择最佳的接触方式——个人拜访、电话访问或者是信件沟通。正确的接触方式是至关重要的，因为现在对于销售代表而言，想要接触采购部门、专家和其他时间宝贵的网上客户已变得越来越困难。最后，销售代表需要针对客户制定一整套销售策略。

介绍和展示 销售人员对产品的特征、优点、利益和价值都要有所介绍。特征是指描述产品的物理特性，例如一个芯片的处理速度和记忆容量。优点讲述的是为什么产品的特征能够提供给顾客好处。利益描述的是产品带给顾客的经济、技术、服务和社会效益。价值则描述的是产品的利益（通常是以金钱的形式衡量）。销售人员通常会在介绍产品特征上花费过多的时间（产品导向），而在强调利益和价值上（顾客导向）的时间则不够。在

向顾客介绍时必须做到中肯，生动，易激发兴趣——要时刻牢记竞争对手正虎视眈眈地准备抢走顾客。[110]

消除异议 顾客一般会提出异议。顾客的**心理上的抵触**可能来自对销售人员这种打扰的抵触、对现有供应商或品牌的偏爱、对推销产品不感兴趣、不愿舍弃以前的东西、销售人员带来的不良的联想、预先对产品的判断、不喜欢做决定或者是对花钱比较在意等。**逻辑上的抵触**可能是对价格、发货时间或者对公司或产品不满意。

为了消除这些异议，销售人员一般使用一种积极的方法，通过请顾客回答他们自己曾经提出的异议，把异议清晰化，逐一否定顾客提出的异议，并巧妙地把异议转化成为购买动机。虽然讨价还价还是最常见的——尤其是在经济危机时期——但很多顾客也相当关心购买合同的其他方面，比如质保期限，产品和服务质量，购买数量，公司在财务、风险承担、促销方面的权利和义务，以及产品的安全性等。

销售人员有时会过于轻易地答应顾客的打折要求。一家公司在发现销售额上涨了25%而利润却停滞不前时意识到了这一问题。公司决定对销售人员进行重新培训，告诫他们“推销价格”而非“通过价格推销”。公司还为销售人员提供了有关每位顾客销售历史和购买行为的丰富数据。销售人员从培训中认识到，在销售中要争取创造附加价值，而不是通过降低价格换来销售机会。培训取得了令人满意的成效，公司的收入和利润都获得了提升。[111]

完成交易 买家会表现出一些想要完成交易的暗示行为，如动作、语言和评论，以及提出的问题等。销售代表可以询问是否要下订单，简要复述达成的购买协议的要点，主动帮助顾客填写订单，询问买家是否想要A或B产品，尽量让顾客进入到细节的选择，例如颜色和尺寸，再或者提示买家机不可失。销售人员还可以提供一些优惠条件来促成交易，如附加服务、额外赠送，或者成交后的礼物等。

如果客户还是没有下定决心支付，那么销售人员很可能是找错了人——一个级别更高的人可能才有决定权。销售人员还可以通过其他方法强调完成交易的好处，并且强调这笔交易如何能够缓解客户目前面临的财务或其他方面的压力。[112]

跟进和维护 跟进和维护是保证顾客满意度和重复购买的必要条件。在交易完成后，销售人员应该立即落实任何必要的细节，如发货时间、购买的物品，以及其他对于顾客重要的事项。销售人员还应该制定一个客户跟进电话计划，以确保客户在收货后得到了正确的安装、说明和其他服务，并询问客户是否遇到了任何问题，确保客户得到应得利益，并消除双方在认知上的不一致。销售人员应该为每一客户都制定一个维护和发展的计划。

关系营销

个人销售和谈判的原则很大程度上是以交易为导向的，这是因为销售人员的目的就是完成一个个的交易。但在许多情况下公司想要的并不是立即的销售，而是长期的供应关系。如今的客户更偏好那些能够销售和发送成套产品和服务的公司，能够将产品送到不同地点并能够在不同地区迅速解决问题的公司，以及那些能够同客户团队紧密合作改善产品和程序的公司。

同关键客户打交道的销售人员要做的不仅仅是在客户可能要下订单时才进行客户访问，他们还必须在其他的时间打电话询问或上门拜访，为双方的业务提出有用的建议。他们应该指导这些关键客户，知道他们遇到的问题，时刻准备用多种方式为客户服务，能够即时反馈和处理不同客户的需求和不同的市场情况。[113]

关系营销并非在所有情况下都有效。但是，当关系营销策略被证明是正确的，并且该策略得到了良好的执行时，公司就必须在管理客户身上花费同管理产品一样多的精力。

本章小结

1. 直销是一种互动营销体系，使用一种或多种媒体在不同地区产生可测量的反应和交易效果。直销，尤其是电子营销，正在显示其爆发性的增长力。
2. 直销人员通过决定预期目标、目标市场和潜在客户、产品和报价等事项来计划营销活动。接下来，他们会建立评估活动成败的测量方法。
3. 直销的主要渠道包括面对面销售、直邮、产品目录营销、电话营销、互动电视、自动售货亭、网络和移动设备。
4. 互动营销通过网络、搜索广告、陈列式广告和电子邮件等方式为营销人员提供了互动性和个性化更强的营销机会。
5. 口碑营销通过某些营销方法促使消费者同其他人讨论有关产品、服务和品牌的信息。口碑正越来越多地被社会化媒体所驱动，这些媒体包括在线社区和论坛、博客和Facebook、Twitter和YouTube这类社交网站。
6. 口碑营销的两种重要形式是话题营销和病毒式营销。话题营销是通过营销和宣传产品或服务的与众不同之处来促使人们谈论这一品牌。而病毒式营销则是鼓励人们对产品或服务的相关网上信息进行交换。
7. 销售人员是公司和客户联系的纽带。对客户来说，销售代表代表了公司，而销售代表又为公司带来了公司急需的客户信息。
8. 设计销售团队需要选择目标、策略、结构、规模和薪酬制度。目标可以包括探寻开发新客户、目标选择、传播、销售、服务、信息收集和分配等。策略的确定取决于对最有效的销售方法组合的选择。确立销售团队结构要求对职责范围进行划分，可以是基于地理区域、产品或市场（或者这几种方法的结合）。为了估计所需要的销售团队的规模，公司要估计总的工作量以及需要多少销售时间，这样才能决定需要多少销售人员。制定薪酬制度涉及确定支付给销售人员哪种类型的薪水、佣金、奖金、费用支出及福利，还涉及顾客满意度在总薪酬的决定中占据多大的比重。
9. 管理销售团队有五个步骤：（1）招聘和选拔销售代表；（2）在销售技巧和公司的产品、政策和顾客满意度导向方面培训销售代表；（3）监督销售团队并帮助他们有效地利用时间；（4）激励销售团队，平衡销售配额、薪酬回报和其他奖励；（5）评估个人及销售团队的表现。
10. 公司可以通过一些分析方法、客户管理和销售艺术等相关训练培训出优秀的销售人员。没有一种方法在所有情况下都有效，但大多数培训人员都赞同的六个步骤：寻找和界定、事先调查、介绍和展示、消除异议、完成交易以及跟进和维护。

营销应用

营销辩论　伟大的销售人员是与生俱来的还是后天培养的?

销售领域的一个争论是关于后天培训同先天素质在塑造优秀销售人员中哪个更重要。一些人认为最优秀的销售人员是与生俱来的，他们的成功取决于他们良好的性格和在成长中发展出来的良好人际沟通能力。而另一些人则认为前沿销售技术的应用可以使人人都成为销售明星。

辩论双方

正方：发展高水平销售队伍的关键是在人员招聘时的选择。

反方：发展高水平销售队伍的关键是培训。

营销讨论　公司网站

选择一家公司并访问其主页。你如何评价这家公司的网站？它在网站设计的7C即情境、内容、社区、定制化、沟通传播、链接和电子商务方面表现如何？

卓越营销　Facebook



Facebook为商业社会带来了全新层次的人际营销传播工具。这个社交网站满足了人们希望沟通和互动的需求，社交网站还能帮助其他公司定位非常细化的受众并向他们发送个性化的信息。

Facebook于2004年由马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）创立，那时他是哈佛大学的学生，他在宿舍中创立了网站的第一个版本。扎克伯格回忆说："当时我只是想到能够访问不同人的页面会非常有趣。但显然，如果人们不创建他们自己的主页，其他人也无法访问，所以我想创造一个能让人们创建主页的应用程序。他们可以尽情分享信息，同时还可以管理和控制他们发布的内容。"从一开始，Facebook就保持着页面和导航界面简洁的风格，以使得每个人看起来和感觉上都保持一致。在Facebook网站成立的最初24个小时，就有

1200—1500 名哈佛在校学生注册并成为 Facebook 社区中的一员。在最初的一个月，哈佛校园内就有半数学生在 Facebook 上注册。

最初，Facebook 网站只能被哈佛的学生浏览和使用。网站早期的发展速度十分惊人，不久后 Facebook 就发展到了常青藤高校和其他学校。网站最初保持 Facebook 只对高校学生开放对于其早期的成功至关重要。这一点使得 Facebook 具备了其他社会化媒体竞争对手如 MySpace 所不具备的优势，如隐私、团结和排外性。但最终在 2006 年，Facebook 开始对所有人开放。

如今，Facebook 已经成为全球最受欢迎的社交网站，网站拥有超过 5 亿的活跃用户。网站允许用户创建个人页面，其中包含如家乡、工作、教育背景、爱好和宗教背景等信息。网站鼓励用户通过将其他人加为好友来扩展自己的社交网络，许多人也想知道他们可以发展多少朋友。如果想要同 Facebook 的好友进行互动，用户可以发送信息，"戳"（poke）别人一下——跟对方尽在不言中地打招呼，上传和浏览文集、相片、游戏和视频，给别人的照片"贴上标签"（tag）。他们可以在朋友的"留言板"（walls）上发表评论，将状态更新设为所有人可见。总而言之，Facebook 实现了自己的使命："给人们分享的权力，使世界变得更加开放和互联"。

Facebook 已经成为了几乎所有品牌的重要营销工具，这并非偶然。首先，公司、运动队、音乐家和政治家都可以创立 Facebook 页面——一个可以同他们的粉丝交流的平台，Facebook 为团体和品牌提供了一个人际互动、创立知名度、传播和向感兴趣的人提供信息的方法。公司可以使用 Facebook 介绍新产品，向消费者作宣传，倾听反馈，以及创造一种总体而言个人化的交流感觉。甚至世界各地的政客——从美国到菲律宾——都可以使用 Facebook 来推动他们的竞选活动并以个人名义同本地的支持者进行交流。

Facebook 还提供了进行有针对性的广告活动的机会。横幅广告——也是 Facebook 主要的收入来源——可以根据个人的地域分布来投放，还可以根据他们在页面上发布的信息的关键词来投放。例如，阿迪达斯就通过 Facebook 在公司内部宣传某些商标、区域化地确定目标消费者，并且同消费者进行个性化的品牌接触。阿迪达斯数字营销组的负责人说，"无论我们的粉丝在哪，我们都可以通过 Facebook 和他们对话，我们还可以以他们当地的方式和他们交流。"

Facebook 的发展和影响力是难以置信的。在一项调查中，美国大学生认为 Facebook 是他们大学本科中第二流行的事物，仅次于啤酒。并且，Facebook 不仅仅为大学本科生所用。在美国超过 1.5 亿的用户中，29% 的人的年龄在 35—54 岁之间，25% 的人在 18—24 岁之间。总体来说，女性代表了快速增长的一个群体。相比其他社交网站，Facebook 的用户群体层次更高，学历更高，并更多地来自发达地区，因此 Facebook 对广告的收费也更高。

2010 年，Facebook.com 超越 Google.com 成为世界第一网站，这一统计的依据是每月访问者的数量，Facebook 同时还在每月被浏览的页面数量上排名第一。Facebook 已经成为了消费者日常生活的重要部分，因此也成为了个性化营销策略中至关重要的环节。

问题

1. 为什么 Facebook 在个性化营销中如此特别？
2. Facebook 仅仅是一种流行时尚还是会长盛不衰？公司最大的优势和风险分别是什么？
3. 请讨论最近困扰 Facebook 的个人隐私问题。隐私保护会限制其提供个性化营销机会的能力吗？

资料来源：John Cassidy, "Me Media," *New Yorker*, May 15, 2006; "Survey: College Kids Like iPods Better Than Beer," *Associated Press*, June 8, 2006; Peter Corbett, "Facebook Demographics and Statistics Report 2010," I Strategy Labs, www.istrategylabs.com; Brian Womack, "Facebook Sees Fourfold Jump in Number of Advertisers Since 2009," *BusinessWeek*, June 2, 2010; Kermit Pattison, "How to Market Your Business with Facebook," *New York Times*, November 11, 2009; Facebook, www.facebook.com。

卓越营销 联合利华：Axe与多芬



拥有多个家庭护理、食品及个人护理品牌的生产商联合利华（Unilever）深知使用个性化营销传播来接触特殊的年龄群体、人口群体和生活习惯群体的重要性。为此，联合利华开发出了一些全世界最为成功的品牌，包括 Axe，一款男士美容品牌，以及多芬（Dove），一款针对女性的个人护理品牌。

Axe 是世界最为流行的男士美容品牌，也是联合利华最畅销的产品。该品牌提供广泛的个人护理产品，从身体喷雾剂、磨砂膏、除臭剂到洗发水。联合利华于 1983 年推出 Axe 品牌，2002 年进入美国市场。Axe 的目标人群是 15—25 岁的年轻男性，他们热衷于提高对异性的吸引力并希望"在结交另一半的竞争中抢先一步"。大多数 Axe 广告都采用幽默和性感的表达方式，通

常的形象是一位瘦弱、平庸的男孩却成功吸引到了成群的漂亮女孩。结果是：该品牌充满了励志元素，但同时又是平易近人的。Axe 广告欢乐诙谐的口吻深深打动了许多年轻人。在最近一次全球性的名为“Bom-chicka-wah-wah”（发音模仿20世纪70年代成人电影中的吉他伴乐的一个流行文化短语）的广告活动中，美丽的女性立即就被那些使用了Axe喷雾剂或磨砂膏的平庸男子吸引了。

Axe 赢得了众多广告奖项，不仅仅是因为它的创意，更是因为它对非传统媒体渠道的应用。从新锐的网络视频、电子游戏、博客、聊天室到手机应用程序，Axe 无一不在年轻人自己的地盘发动他们。例如，在哥伦比亚，一位女性Axe形象大使在酒吧和俱乐部附近守候，为路过的年轻男性喷射Axe喷雾剂。联合利华营销总监凯文·乔治 (Kevin George) 解释说：“这都是为了在30秒的电视广告之外同消费者产生更深层次的互动和沟通。”

Axe 知道在哪能接触到它的消费者。它只在男性导向的电视台上做广告，如MTV、ESPN、Spike和喜剧中心频道（Comedy Central）等。Axe 品牌还成为了NBA和NCAA的合作伙伴，这两项赛事比其他赛事能够吸引更多的年轻男性观众。Axe 的印刷广告则出现在*Playboy*、*Rolling Stone*、*GQ*和*Maxim*等杂志上。Axe 在Facebook、Twitter、聊天室和网络横幅广告上的投入也推动了客户访问品牌的主页（www.theaxeeffect.com），在那里，Axe 可以持续地建立品牌忠诚度。例如，一个耗资20万美元的广告中，一位男性在阿拉斯加的一个小镇中使用Axe来吸引女性。这则广告在网上被播放了超过1000万次。

Axe 深知它必须努力进取以保持品牌在年轻受众心中新潮、酷、能产生共鸣的感觉。所以Axe每年都会推出一款新香水，并不断更新它的网络和广告传播方式。Axe 在个人营销领域的成功使得品牌成为了成熟市场规模高达24亿美元的除体味剂市场的领导者。

在个性化营销的另一个领域，联合利华的多芬用不同的口吻和信息向消费者进行宣传。2003年，多芬不再使用强调其含有四分之一保湿乳，以及7天试用之后的神奇变化的传统的广告方式。新推出的“真美”（Real Beauty）广告活动赞美了各种身材、体重、年龄和肤色的“真实的女性”。营销活动中的调查显示，全世界只有2%的女性认为她们很美丽，大多数人都认为：“媒体和广告制定了不切实际的美丽标准。”多芬借此机会向女性宣传这样的观点：“美丽可以出自各种身材和体重。”

“真美”活动的第一阶段推出了非传统意义上美丽的女模，多芬希望消费者登录www.campaignforrealbeauty.com评价这些女模的外形（有皱纹的？美极了？体型过大？出众的？）。这些问题震动了很多人，也创造了多芬进一步营销活动的话题基础。活动的第二阶段，多芬推出了一些丰满而富于曲线、坦然自信地面对镜头的女性形象——这再一次颠覆了人们心目中对美丽女性的固定印象。多芬在触动了世界各地的女性的同时，也推广了自己的护肤产品，如紧肤霜、润肤露和沐浴露。多媒体的营销活动完全将电视、印刷广告这些传统媒介同手机实时投票和大屏幕显示结果这种新型媒体形式整合在一起。并且，多芬的网站成为发动女性间的互动交流的关键要素。活动的第三阶段叫做“永不衰老”（Pro-Age），多芬的广告形象变成了年长的裸体女性，广告抛给了观者这样一个问题：“美丽有年龄的限制吗？”（Does beauty have an age limit?）公司几乎立即就从年老客户那得到了积极的反馈。

并且，多芬还推出了两部多芬电影，其中一部《进化》（*Evolution*），赢得了国际广告节网络类和影视类广告的两座Grand Prix最高奖。电影展现了一位相貌平平的女性经过化妆师、理发师、灯光师和数码形象美化人员施以各种装扮的快速镜头，装扮后的女性变成了一位银幕超级名模。影片的结束语是：“难怪我们对美丽的感知被扭曲了。”(No wonder our perception of beauty is distorted.) 这一短片迅速成为了营销病毒，网络上的播放次数超过了1500万次，如果算上新闻媒体的报道和其他渠道的传播，短片在全世界的观看次数就达到了3亿次。总而言之，多芬的“真美”营销活动接触到了世界各地的女性，在主流媒体如*Le Parisien*和英国《泰晤士报》（*The Times*）上的报道也达到了800次之多。

尽管两个营销活动因为各种各样的原因都引发了争议，但无可否认的是，它们帮助联合利华提升了全球的销售量和市场份额。

问题

1. 是什么使得个性化营销取得成功？为什么多芬和Axe在这方面如此出色？
2. 个性化营销是否会过犹不及？为什么？
3. 联合利华在向男性消费者进行营销和向女性消费者进行营销时有矛盾之处吗？“真美”营销活动给女性贴上了性感的标签，该活动取得成功的方式同样适用于Axe的广告吗？请讨论。

资料来源：Jack Neff, “Dove's ‘Real Beauty’ Pics Could Be Big Phonies,” *Advertising Age*, May 7, 2008; Catherine Holahan, “Raising the Bar on Viral Web Ads,” *BusinessWeek*, July 23, 2006; Robert Berner, “How Unilever Scored with Young Guys,” *BusinessWeek*, May 23, 2005; Thomas Mucha, “Spray Here.Get Girl,” *Business 2.0*, June 2003; Randall Rothenberg, “Dove Effort Gives Packaged-Goods Marketers Lessons for the Future,” *Advertising Age*, March 5, 2007; Theresa Howard, “Ad Campaign Tells Women to Celebrate Who They Are,” *USA Today*, July 8, 2005; Jack Neff, “In Dove Ads, Normal Is the New Beautiful,” *Advertising Age*, September 27, 2004; Laura Petrecca, “Amusing or Offensive, Axe Ads Show That Sexism Sells,” *USA Today*, April 18, 2007; Dove, www.campaignforrealbeauty.com; Unilever, www.unilever.com。

Part 8 Creating Successful Long-term Growth

第八部分 实现成功的长期成长

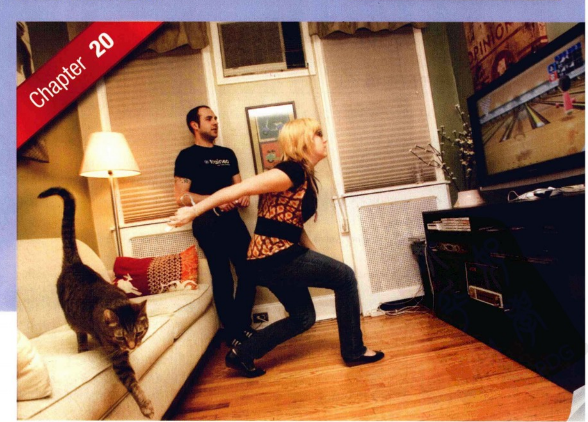
第20章
推出新的市场供应物

Chapter 20 Introducing New Market Offerings

本章将讨论以下问题：

- 在开发新产品与新服务的过程中，公司面临着哪些挑战？
- 经理人员在管理新产品开发时应该采取什么样的组织结构与流程？
- 新产品与新服务的开发主要包括哪几个阶段？
- 管理新产品开发过程的最佳方式是什么？
- 哪些因素可以对扩散率产生影响？哪些因素对消费者采用新推出的产品或服务产生影响？

通过开创独特的电子游戏新玩法，任天堂公司的新产品 Wii 游戏机互动性和参与性高，受到了市场的追捧和青睐。



新产品开发决定着企业的未来。产品及服务的改进和更新对保持或增加企业的销售具有决定性影响。世界性的新产品与新服务可能会改变整个行业、整个企业乃至改变人们的生活。但是，新产品与新服务开发的低成功率却意味着更多的挑战。实际上，越来越多的企业不仅在谈论创新，而且在行动中实践着各种形式的"创新"。它们正在对行业规范和过去的经验与惯例提出挑战，同时开发那些可以吸引顾客并给顾客带来惊喜的新产品和新服务。任天堂 Wii 游戏机的推出，就是一个很好的例子。[1]

虽然任天堂游戏公司参与创造了价值 30 亿美元的全球电子游戏市场，但该公司 2006 年在美国的销售却减少了一半。于是，任天堂的首席执行官岩田聪和游戏设计师宫本茂决定集中精力解决本行业中两大不利趋势：首先，随着游戏玩家年龄的不断增大并开始拥有自己的事业和家庭，他们玩游戏的时间正越来越少；其次，随着电子游戏机功能的完善和强大，它们的造价也越来越贵。任天堂的解决办法是什么呢？那就是重新设计游戏控制器，以及改变与游戏机互动的方式。与行业潮流不同的是，任天堂选了一种只有相对普通的图形处理能力的、低价省电的芯片，并开创了一个完全不同的、基于身体姿势的游戏打法。有着白色时尚设计和新型动作感应的无线游戏控制器，使玩家有着更高的参与性和互动性。任天堂公司决定聘请外部的软件开发商，这意味着可以快速地开发各种项目。于是，Wii 游戏机也因此应运而生。非游戏玩家对 Wii 的协作功能非常感兴趣，而核心的游戏玩家也在力图掌握 Wii 中更多的有趣游戏。

营销人员在新产品开发过程中扮演着十分重要的作用——他们有助于产品创意的识别和评估，并在产品开发的每一个阶段都与研发人员和其他部门的员工进行合作。本章将详细分析新产品的开发过程。其中，许多讨论都是关于新产品、新服务和新商业模式的。在本书第 21 章中，将讨论营销人员如何利用全球市场来实现长期成长。

新产品选择

实际上，存在着许多创造新产品的方式，也存在着许多新产品类型。[2]

制造还是购买

对于一家公司而言，它既可以通过收购来增加新产品，也可以通过内部开发来增加新产品。其中，收购通常有三种形式：既可以收购另外一家公司，也可以从其他公司那里购买专利，或者从其他公司那里购买许可权或特许经营权。例如，来自瑞士的食品公司雀巢就是通过收购诸如三花（Carnation）、Hills Brothers、Stouffer's、普瑞纳（Ralston Purina）、Dreyer's 冰淇淋、Chef America、Jenny Craig、嘉宝（Gerber）等不同品牌来提高自己在北美市场的占有率的。

虽然企业可以成功地实现很多收购，但有时可能十分需要实现**内部成长**（organic growth）——在企业内部自行开发新产品。世界上有名的工业气体供应商普莱克斯（Praxair）实现了每年 2 亿美元的两位数的销售收入增长率。在实现上述目标过程中，该公司依靠的主要途径就是：合理的内部成长以及许多小型的但却十分重要的、500 万美元左右规模的开发项目。[3]

对于产品开发而言，公司既可以在自己的实验室里开发新产品，也可以委托独立的研究机构或新产品开发公司为其开发特定的新产品或提供新技术。[4] 像三星、通用电气、Diageo、好时和 USB 等很多企业都致力于经营新产品咨询部，以便获取新的见解和不同的观点。

新产品的类型

新产品既可以是创造全新市场的世界性新产品，也可以是对现有产品的微小改进或更新。当然，两者之间还存在着许多其他的中间类型。实际上，大多数新产品都是对现有产品的改进。在最近几年里特别成功的、新的消费产品中，有些是采用了品牌延伸的方式，在现有产品的基础上成功地实现了延伸。例如，宝洁的汰渍全效洗衣剂 Tide Total Care、吉列维纳斯女士专用除毛刀 Gillette Venus Embrace、衣物柔顺剂产品 Bounce Extra Soft、女性护理品产品 Always Infinity，以及女性止汗除体味剂 Secret Flawless，都属于这种情况。[5] 在索尼公司，超过 80% 的新产品活动都是对现有产品进行改进。

对于许多产品大类而言，已经越来越难找到仅凭几个拳头产品就可以改变整个市场格局的例子了。但是，持续不断的创新，往往可以迫使竞争对手陷于赶超游戏之中，并扩大了品牌的内涵。[6] 耐克开始时只是生产跑鞋，但现在却在整个体育用品市场上展开竞争，经营着各种运动鞋、运动服和运动设施。类似地，Armstrong World Industries 最初也只是销售地面装饰产品，后来又开始经营天花板装饰品，再后来又扩展到内部表面装潢业务领域。

在所有的新产品中，大约只有不到 10% 真正属于创新或新问世的产品。[7] 而且，在这些产品中往往蕴涵着非常高的成本和风险。一般而言，在短期内，激进创新可能会伤及公司利润。不过，基于这类创新的新产品一旦获得成功，往往可以创造出比普通产品更具有持续性的竞争优势，并最终产生相当可观的经济回报。[8]

在一般情况下，企业必须努力创造出强有力的研发与市场营销合作关系，以便成功地实现激进创新。[9] 当然，适宜的公司文化是另外一个至关重要的决定因素。企业必须准备好新产品与现有产品可能会发生竞食，容忍风险，并保持面向未来市场的一种导向。[10] 目前，几乎没有可靠技术可以用来准确估计市场对激进创新的接纳程度。[11] 顾客焦点小组访谈往往可以提供一些关于顾客兴趣和需求的看法，但营销人员也可以用边尝试边总结的办法来预测市场对激进创新的需求，这一方法主要是根据对早期用户使用经验的反馈与观察，以及其他手段（如网络交谈或者以产品为中心的博客）来实现的。

高技术企业往往涉及许多行业：通信、计算机、电子消费品、生物技术和软件，而很多高技术企业都力求实现激进创新。[12] 在推出新产品时，高技术产品的营销人员往往面临众多挑战，如较高的技术不确定性、较高的市场不确定性、较高的竞争动荡性、较高的投资成本、较短的生命周期和为风险项目寻找资金方面存在的困难等等。[13] 但尽管如此，还是存在着不少成功的例子。[14] 宝马公司投入 10 亿多美元为在市区开车的顾客研发小型汽车，其中包括电动小汽车。Blackboard 网络化学习软件使老师们可以利用新技术来管理班级学生和课程材料。同时，即使是包装消费品制造商也可以从技术进步中受益良多。例如，达能采用了先进的研发技术来研究益生菌，相关的研究成果帮该公司创造出带来数十亿美元销售收入的新产品，如对日常生活健康有帮助的 Activia 牌酸奶。

新产品开发过程中所面临的挑战

在最近几年里，新产品的推出速度已经大大加快了。在许多行业里，像零售行业、消费品行业、电子行业、汽车行业和其他行业等，把产品推向市场的时间已经缩减了一半。[15] 奢侈皮革商品制造商路易威登创建了一种名为“Pégase”的新工厂形式，以便每六周就可以把新的样品运送到自己的精品店。这是原来产品更新频率的两倍，可以给顾客提供更多的选择。[16]

创新的必要性

在迅速变化的经济环境中，持续创新是必不可少的。富有高度创新性的企业往往可以识别并迅速抓住新的市场机会。创新企业往往对创新和冒险持肯定态度，并使创新过程成为惯例，实行团队工作，允许员工进行试验，甚至容忍失败。例如，戈尔公司就属于这种情况。



在过去几年里，从防水、透气的GORE-TEX牌面料开始，戈尔富有洞察力的新产品开发战略已经造就了许多成功的创新。

戈　尔

戈尔公司（W. L.Gore）以其卓越的GORE-TEX面料而闻名。该公司在吉他弦、牙线、医疗设备和燃料电池等不同领域都有突破性创新。同时，该公司还对聚四氟乙烯聚合物的用途进行持续创新。戈尔采用了一些原则来指导新产品开发，具体如下：第一，该公司与潜在顾客密切合作。例如，该公司的胸部移植器械就是在同医生的密切合作中开发出来的，用于治疗心脏病。第二，该公司让员工自由选择项目并指定新产品开发的领导和团队。戈尔积极培育"激情大使"（passionate champions）——他们有激情、有能力去说服他人，让对方坚信某个项目值得付出时间和精力。例如，燃料电池的开发就是聚集了100多位公司研发人员智慧的结晶（公司有9000个研发人员）。第三，戈尔公司给员工提供开发个人爱好的"戏水"（dabble）时间。所有研发人员都可以花费10%的工作时间来形成和深化自己的创意。其中，有前景的创意会依据"真实，成功，盈利"（Real，Win，Worth）的原则来加以评判：机遇是否是真实的？我们能够成功吗？我们可以盈利吗？第四，戈尔公司清楚什么时候应该放弃，不过，在某个领域被宣判"死刑"的创意或技术，很可能会在另一个领域中激发创新的火花。Elixir木吉他弦就是由在自行车刹车线领域失败的投资衍生而来的。实际上，即使是成功的投资项目也需要继续加以推进。戈尔把抗断的滑丝牙线卖给了宝洁，因为戈尔知道零售商更愿意与一个经营一整套保健产品的公司打交道。[17]

对于那些产品开发失败的公司而言，在顾客需要和口味不断变化、技术日新月异、产品生命周期日益缩短以及本国和外国公司的竞争日益激烈的情况下，公司现有产品会逐渐被淘汰。在这方面，新技术特别有杀伤力。柯达在逐渐消失的传统胶卷市场中长期处于领导者地位，该公司目前正在努力开发一种新的商业模式和产品开发过程，以便可以在数字影像领域更好地开展经营活动。柯达的新目标是：就像苹果在音乐领域所做的那样，帮助人们组织和管理好自己的个人图片库。*

设计公司IDEO的首席执行官蒂姆·布朗（Tim Brown）指出，创新是"创造出新的选择"——竞争对手无法涉足的新选择。同时，他还指出，创新并不是才华横溢的人自然而然产生新的想法和点子，而是去发现能够改变公司的商业运营方式的隐性假设和被忽视的某些流程。[18]

新产品的成功

大多数现有的公司都十分注重**渐进型创新**（incremental innovation）。渐进型创新可以

* 本书英文原版出版于2011年2月。2012年1月，柯达申请破产保护。2012年2月，柯达表示将退出数码相机业务，而专注于照片洗印。——编者注

帮助公司通过向新顾客推广产品以进入新的市场，利用核心产品的不同衍生品以在市场上领先一步，以及为行业中普遍存在的问题提供过渡性的解决方案。

当纸业公司 Scott Paper 无法在高盈利的公共机构卫生纸市场上基于价格跟 Fort Howard Paper 抗衡时，它借用了一家欧洲公司的方案：大号纸卷专用的卫生纸架。Scott Paper 制造出更大卷的纸，并向机构客户免费提供上面所说的大号纸卷专用的卫生纸架。后来，该公司又对纸巾产品实施了同样的措施。Scott Paper 不仅在新市场上赢得了顾客，而且还不易遭到竞争对手的攻击或模仿。就拿 Fort Howard Paper 来说，该公司可以通过降低价格来竞争，但却无法提供更大的卷纸或者量身定做的纸架。

新成立的公司可以发明一些**突破性技术**（disruptive technology）——带来更低的成本，更有可能改变竞争格局。与此相对，对于原有公司而言，由于突破性技术很可能会威胁它的既有投资，所以它们往往反应迟钝，或者没有很强的意愿对这类突破性技术进行投资。然而，迟早有一天，它们会突然意识到自己正面临着可怕的、新的竞争对手，而且许多公司都会遭到淘汰。[19] 为了避免上述陷阱，原有公司必须对现有顾客和潜在顾客的偏好进行认真监控，努力去发现不断演化的、难以表述的顾客需求。[20]

面对这些挑战，为了成功地开发出新产品，公司应该怎么做呢？在对工业产品的研究中，新产品开发专家库珀（Cooper）和克兰施米特（Kleinschmidt）发现：成功的首要因素是独特的产品优势。需要特别指出的是：具有独特优势的产品的成功率为 98%，而具有普通优势的产品的成功率只有 58%，具有较小优势的产品的成功率只有 18%。另外一个关键成功因素是明确界定的产品概念。在实践中，在采取进一步行动之前，公司往往需要认真地界定和评估目标市场、产品要求和相应的利益。此外，其他成功因素还包括技术与营销的协同性、在每一产品开发阶段的实施质量和市场吸引力等。[21]

库珀和克兰施米特还发现，仅仅针对国内市场的产品设计也会导致较高的失败率、较低的市场份额和较低的市场增长率。那些为全球市场设计的产品或者至少是为邻国设计的产品，往往可以使公司能够在国内外市场上获得更多的利润。然而，他们发现：只有 17% 的产品设计是国际导向型的。[22] 也就是说，即使公司只在国内进行销售，也应该以国际化的视角来设计和开发新产品。

新产品的失败

新产品的开发往往蕴涵着极大的风险。新产品开发的失败率一直很高。最近有研究表明，失败率会高达 50%（在美国高达 95%，而在欧洲也有 90%）。[23] 新产品开发失败的原因可能有很多，主要包括忽视市场调查研究或误解市场调研研究的结果、过高地估计市场规模、产品的开发成本较高、产品设计差或者比较差劲的产品性能、产品在市场上定位错误、没有开展有效的广告活动或对产品的定价过高、没有足够的渠道支持、竞争对手反击激烈，以及投资收益或者回报率太低。此外，其他一些因素也会对新产品的开发产生阻碍作用，它们是：[24]

- **在某些方面缺乏重要的创意。**在现实中，能改进某种基础产品（如钢铁、清洁剂等）的方法可能已经寥寥无几了。
- **过小的市场。**公司必须面向较小的细分市场来销售自己的产品，但这可能会意味着较低的销售额和较低的利润水平。
- **社会、经济和政府的限制。**新产品必须保障消费者的安全和环境生态的平衡。
- **开发过程的高成本。**通常，公司都必须从众多创意中挑选出一个值得进一步开发的项目。而且，公司常常面临着不断上升的研究与开发费用、制造费用和营销费用。
- **资金短缺。**许多公司不能提供或筹备创新研究和产品推广所需要的资金。

- **新产品开发时限的缩短。**公司必须学习怎样压缩产品开发时间，具体可以应用新的设计技术、与战略合伙人共同开发、进行早期产品概念测试，以及执行先进的营销计划。
- **不恰当的投放时机。**有时，一些新产品是在对该类产品的需求已经下降的时候投放到市场上的，或是市场当时对这类产品不太感兴趣。
- **产品生命周期缩短。**当一种新产品获得成功之后，竞争者会非常快地进行模仿。索尼在竞争者大量仿制其产品之前，曾经享受过三年的领先时间。现在，松下和其他竞争者仿制其产品，往往只需要六个月的时间。因此，留给索尼回收创新投资的时间缩短了。
- **组织的支持。**新产品可能与公司文化不相一致，也可能无法成功获得所需要的资金或者支持。

但是失败的原因可能会因地域的不同而存在差异。实际上，真正的创新型企业往往会把失败作为获得成功的必要组成部分。硅谷的市场营销专家塞思·戈丁（Seth Godin）坚持认为："失败不仅是有好处的，而且是必要的。"[25] 很多网络公司就是失败的商业投资的结果，在它们推出并改进其服务的时候，往往经历了很多次失败。例如，Dogster.com 是一家专门面向爱狗人士的社交网站，它是在 Pets.com 网站昙花一现地倒闭之后才创建起来的。[26]

最初的产品的失败并不总是创意的尽头。礼来医药发现，90% 的实验药物会走向失败。于是，该公司逐渐建立起这样的公司文化：失败是发现与探索过程中不可或缺的一部分。如果一种药物在临床实验的某个阶段失败了，礼来的科学家就会去研究可能的新用途。例如，Evista 是避孕药的失败品，但却成为治疗骨质疏松的良药，年销售额高达 10 亿美元；Strattera 作为抗抑郁药物是失败的，但却因为能够有效地治疗行为紊乱而畅销；有一种本应该治疗心血管疾病的药物，在研究开发中却被发现对哮喘病更为有效，因此在改变既定用途之后研发工作仍然继续。[27]

组织安排

现在，许多公司都采用*顾客驱动工程*（customer-driven engineering）来开发新产品，即把顾客偏好纳入最后的产品设计之中。有些公司则会依赖于内部变革来开发更加成功的新产品。下面让我们来看看强生公司的案例。

强　生

为了提高在不断增长的医疗器械业务中新产品获得成功的机会或概率，强生公司（Johnson & Johnson）做出了一系列变革。首先，通过在公司内部模仿外部的动态风投资本市场，强生在公司内部创建新的事业部，然后再在本公司的其他部门寻求资金投入。同时，强生公司也努力争取来自医生及保险公司的更大投入，以便提供更有力的保障，确保它所推出的每一种器械产品都是物有所值的、可行的、合算的。例如，通过跟外科医生讨论，强生子公司爱惜康（Ethicon-Endo）认识到存在这样的需求——寻找减小外科手术伤害的方法。据此，爱惜康设计了新的外科小夹钳。此外，强生公司还把本公司最成功的科学家之一任命为新设的首席科技官（chief science and technology officer，模仿首席执行官的思路），以鼓励强生公司的不同部门之间加强合作，并克服松散的组织结构所形成的障碍。结果，该公司取得了引人注目的成功。其中一个例子就是：销售额达到 26 亿美元的药物涂层支架 CYPHER。[28]

新产品开发往往要求高层管理人员明确界定业务领域、产品大类和具体的标准。例

如，有一家公司确定了如下所示的接受标准：

- 该产品在 5 年内可以投放到市场上；
- 该产品的市场潜力至少有 5000 万美元，而且要达到 15% 的增长率；
- 该产品至少可以提供 30% 的销售回报率和 40% 的投资回报率；
- 该产品将会取得技术领先或市场领先地位。

新产品开发的预算

由于研发新产品的结果是非常不确定的，所以很难按照常规的投资标准来编制预算。在这种情况下，有些公司为了解决这一问题所采取的方法，就是对尽可能多的项目进行投资，并期望其中有几个项目可以获得成功。另外一些公司则采用传统的销售额百分比法，或根据竞争对手的研发水平来确定本公司的研发投资额。此外，也有一些公司首先确定到底需要多少个成功的新产品，然后倒过来估算所需要的投资费用。





作为一位发明家，詹姆斯·戴森爵士愿意为了开发出成功的新产品而忍受许多失败的产品样品。他曾经在多次失败之后成功地开发了无扇叶风扇 Air Multiplier。

表 20.1 列示了一家公司用来计算新产品开发投资成本的可行方法。在一家大型包装消费品公司里，新产品经理评审了 64 个新产品创意。结果发现：只有 1/4 的创意通过了创意筛选阶段的筛选，即最终有 16 个创意得到了批准。在这一阶段中，鉴别每一个创意的成本是 1000 美元左右。然后，就进入了概念测试阶段，其中有一半的创意，即有 8 个创意可以通过本阶段的测试。在概念测试阶段中，每一个创意的测试成本是 2 万美元。然后，就进入了产品开发阶段。这时，获得通过的创意只剩下 4 个了，每个创意的成本约为 20 万美元。接着，就进入到市场测试阶段，其中只有 2 个创意可能会通过市场测试，每个创意的测试成本约为 50 万美元。最后，当把这 2 个新产品推向市场时，每个产品的市场推出成本约为 500 万美元，但可能只有 1 个新产品可以获得很大的成功。因此，这个成功的创意大约花费了 572.1 万美元的开发费用，其他 63 个创意都失败了。在如上所述的 64 个创意里，开发一个成功的新产品总共需要花费 13984000 美元。除非公司能够提高通过率并减少每个开发阶段的费用，否则就需要将近 1400 万美元的预算来寻找一个可以成功的创意。

在新产品开发实践中，新产品成功率可能是千变万化的。发明家詹姆斯·戴森爵士（Sir James Dyson）指出，在开发出最终的无袋透明真空吸尘器之前，他在 14 年里一共开发出 5127 种产品样品。后来，他所开发的这种吸尘器产品成为美国最畅销的产品——每年的销售量高达 2000 万个，每年的收入达到 10 亿美元。他不会为自己的失败而伤心：“如果想要发现其他人没有发现的东西，那么就很

表 20.1　寻找一个成功的新产品的估计成本（从 64 个新构思开始）

阶段	创意个数	通过比率	每个产品创意的成本（美元）	总成本（美元）
1. 创意筛选	64	1∶4	1000	64000
2. 概念测试	16	1∶2	20000	320000
3. 产品开发	8	1∶2	20000	1600000
4. 市场测试	4	1∶2	50000	2000000
5. 推向全国市场	2	1∶2	500000	10000000
			5721000	13984000

可能会做错事……思考一下为什么会‘失败’，往往可以把人引入一条完全不同的道路。”他最新研发成功的产品是 Airblade——一款在公共卫生间使用的、可以节省能源的烘手机——和名为 Air Multiplier 的无扇叶风扇。[29]

新产品开发的组织工作

公司在处理新产品开发的组织工作时往往有若干种方法。[30] 许多公司都把新产品创意工作交给产品经理去做。实际上，这种制度也存在一定的缺陷。例如，产品经理常常要忙于管理现有的产品线，所以他们除了对产品线的延伸给予足够的关注和表现出一定的兴趣之外，往往很少有时间去构思新产品。同时，他们可能也缺乏开发新产品所必需的专业技能和知识。

在实践中，卡夫公司和强生公司都设置了**新产品经理**（new-product manager）这一职位，并要求他们向产品大类经理汇报工作。西屋（Westinghouse）还专门设立了“**成长带头人**”（growth leader）——面向最有创造力、最成功的管理人员的一个全职职位。[31] 同时，在另外一些公司里，则创建了一个**高层管理委员会**（high-level management committee），负责审核和批准新产品计划。此外，有些大型公司常常也会设立专门的**新产品部**（new-product department），该部门的主管往往拥有很大的实权，并与高层管理人员保持着密切的联系。对于新产品部而言，主要职责就是产生和筛选新的创意、与研究与开发部门通力合作、进行实地测试和实现商业化。

Adobe

Adobe 公司是一家平面设计与出版软件的开发商。Adobe 组建了一个专项小组，以便识别公司的创新者在努力开发新产品过程中所面对的全部困难。通过研究，这个专项小组发现，公司的等级制度阻碍了一些创意的产生与提炼——那些需要新的销售渠道、新的商业模式或者新的包装创意。同时，Adobe 的规模也随着公司的成长而越来越大，结果分支机构所产生的创意无法得到公平对待。于是，该公司模仿风险投资的商业模式，创建了“新事业启动团队”（New Business Initiatives Group），向富有创业精神的员工提供支持并使其有公平的机会与他人分享创意。该团队还负责举办每季度一次的“最佳创意秀”（Idea Champion Showcase）——由潜在的员工创业者向包括产品经理在内的约 20 位同事（公司高管不在此列，整个活动不要求高管插手）进行创意展示和疑问解答。然后，由公司的“内部创业者”们（Entrepreneur-in-Residence）对这些创意进行评估，好的创意则会给予首轮资金支持。不过，即使是一个遭到拒绝的创意，也可以在公司的讨论网站上通过头脑风暴的方式进行研讨。自从这个新事业启动团队组建以来，上述活动已是 Adobe 公司深受欢迎的一项活动了——成为了让新思想涌现的“创意达人秀”。[32]

跨职能团队 3M、陶氏化学（Dow）和通用磨坊等公司已经把新产品开发的主要工作分派给**新事业团队**（venture team）来完成。这种新事业团队是由跨职能的员工组成的，负责开发特定的产品或业务。这些“内部企业家”（intrapreneur）不受其他责任的约束，并被给予一定的预算、时间期限，及一个所谓的“**臭鼬工厂**”（skunk-works）——一种非正式的工作场所，有时就在车库，是内部企业家团队努力开发新产品的场所。

跨职能团队能够通过协作的方式以及并行的新产品开发等途径，成功地把新产品推向市场。[33] 其中，并行的产品开发就像一场橄榄球比赛一样，而不是接力赛——所有成员都以团结协作的方式共同向目标迈进。正是通过运用这种系统，工业控制产品制造商 Allen-Bradley 能够在短短的两年里就开发出新的电气控制装置，而在以前的老系统中可能需要 6

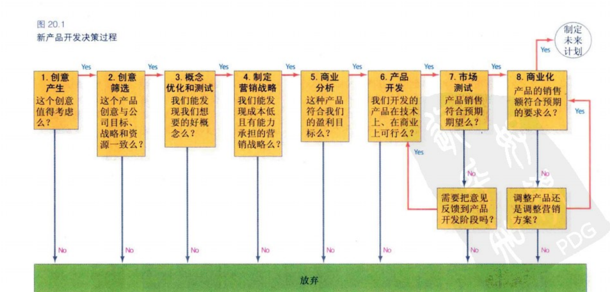
年的时间。在潜在客户不需要某种产品时，跨职能团队还有助于确保工程师不去开发“更好的捕鼠器”——没人需要的新产品。

门径管理体系 很多领先企业在管理创新过程中都应用了**门径管理体系**（stage-gate system）。具体的思路就是：把创新过程划为几个阶段，在每个阶段的最后都有一道“门”或检查点。[34] 项目负责人要与如上所述的跨职能团队通力合作，并确保在把研发项目交给下一个阶段之前已经向每道“门”提供了详细的资料。在从业务计划阶段向产品开发阶段过渡时，需在对消费者需要与利益进行研究以及对竞争对手进行分析与技术评价的基础上，准备一份具有说服力的市场研究报告。然后，由高层管理人员根据每道“门”的标准进行审查和评价，以便判断该项目是否应该进入下一阶段的开发。在此过程中，高层管理人员的决策可能有四种：进入下一个阶段、结束项目、暂时保留、重新进行。通过运用门径管理体系，可以使创新过程变成一个可视的透明过程（对所有参与者而言都是可视的），而且可以明确项目领导人和研发项目团队在每一阶段中的责任。[35] 但是，这些“门”或者控制点需要一定的灵活性，避免过于死板。否则，很可能会对创新产品的学习和开发产生阻碍作用。[36]

有关产品开发过程的各个阶段，参见图 20.1 所示。许多企业都包括一系列并行的项目，而且一般都会经历如图 20.1 所示的开发过程。不过，每个项目在某一时间点上可能处于不同的开发阶段。[37] 这一过程就像是一个**漏斗**：在最初的时候，往往有许多新产品创意和概念，经过层层筛选，最终会挑选并推出最具有市场潜力的几种产品。但是，这个过程一般不是线性的，而是螺旋式的。许多企业都在利用**螺旋式的开发过程**来进行产品开发，它们已经认识到回归到前一阶段的重要价值，以便在继续向前推进之前尽可能地对产品创意进行改进。[38]

Ansell Healthcare 是全球最大的劳保手套和劳保服装的生产制造商和销售商。该公司就采用了如上所述的门径管理体系，结果新产品对销售总额的贡献在两年多的时间里从 4.5% 增长到 13%。Hydro Quebec 是世界上最大的水电公司，也采用了门径管理体系，并把有限的资源集中在最有价值的项目上，为公司带来了超过 10 亿美元的利益。[39]

图 20.1
新产品开发决策过程



开发过程管理：创意

创意的产生

新产品开发过程起始于产品创意的搜寻。有些营销专家深信，发现最佳的、未被满足的顾客需求或技术创新，往往可以为企业带来最大的机会，最有可能开发出成功的新产品。[40] 新产品创意可能源自不同团队的互动，也可能是运用了激发创意产生的技术。[41]（参见“营销备忘：获得伟大的新产品创意的十种方法”）

乔基姆塞勒（Erich Joachimsthaler）认为，一些最佳的新产品开发的机会就在营销者的眼前。然而，许多人所犯的错误往往是：从自己现有的产品、服务的角度来看问题，并为自认为好的产品寻找潜在的顾客。乔基姆塞勒开发了需求至上的创新和成长（demand-first innovation and growth，简称 DIG）框架，可以帮助公司形成公正的（没有任何偏见的）观点，并立足于外部的视角来分析需求机会。其中，具体包括三个主要部分：[42]

1. **需求图景**——用可以观测的、人类学的、人种学的方法或者顾客自我报告法来描绘顾客需要和欲望，甚至努力超越顾客的需要和欲望。
2. **机会空间**——使用概念性和结构性的创新思考工具，从不同的角度来形成新的营销观点。
3. **战略蓝图**——考虑新产品是如何符合并融入顾客的生活的，新产品是如何与竞争对手的产品区分开来的。

乔基姆塞勒指出，作为 DIG 框架的具体应用，英特尔在分析之后放弃了很有竞争力的内存业务，而去从事潜力巨大的微处理器业务。

与他人互动 在开放创新运动的鼓励下，很多企业正日益把注意力转移到企业的外部，以便充分挖掘和利用外部的创意源泉，其中包括来自顾客、员工、科学家、工程师、渠道商、经销商，以及最高管理者甚至竞争对手的创意。[43] “营销洞见：宝洁新的联系 + 发展创新法”描述了在新产品开发过程中，宝洁是如何聚焦于外部资源的。

营销备忘 获得伟大的新产品创意的十种方法

1. 举办面向顾客群体的非正式论坛，使顾客群体与企业的工程师和设计人员一起讨论问题与需求，并利用头脑风暴法寻找潜在的解决方案。
2. 允许技术人员花费时间从事他们自己喜欢的项目。谷歌公司允许员工有 20% 的时间处理自己的事情，3M 公司允许员工有 15% 的时间处理自己的事情，罗门哈斯（Rohm & Haas）公司允许员工有 10% 的时间去处理自己的事情。
3. 使顾客头脑风暴会议成为工厂参观活动的一个固定安排。
4. 对顾客进行调查，了解顾客喜欢或不喜欢本公司产品和竞争对手产品中的哪些要素。
5. 像福禄克（Fluke）和惠普那样，花大量时间对顾客进行田野调查，在不被顾客觉察的情况下观察他们的产品使用情况。
6. 运用迭代法：让一群顾客呆在一个房间内进行讨论，识别潜在的问题；让一群技术人员在另一个房间里听取顾客的问题，并运用头脑风暴法提出解决问题的方案。然后，立即把所提出的解决方案拿到顾客那里进行测试。
7. 建立关键词搜索制度，定期检索和浏览各国的商业出版物，以便获得新产品发布等方面的消息。
8. 把参加贸易展览当作“情报发布会”。在贸易展览会上，往往可以在一个地方看到所有本行业的新产品。
9. 让技术和营销人员参观供应商的实验室，并与供应商的技术人员一起探索研发的最新进展。
10. 创建创意库，并保持其开放和检索方便。同时，也允许员工评价创意库中的创意，并为创意库提供建设性的方案。

资料来源：经作者允许后改自 Robert G.Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*（New York: Perseus Books, 1998）。另见 Robert G.Cooper and Scott J.Edgett, "Ideation for Product Innovation: What are the Best Methods?: Visions," March 2008, pp.12—17。

营销洞见 宝洁新的联系+发展创新法

从2000年到2010年，宝洁是收入和利润增加最快的公司之一。在促使宝洁成功成长的因素中，新产品的成功功不可没，如Swiffer、Mr.Clean Magic Eraser和Actonel（一种治疗骨质疏松症的处方药）。在宝洁所推出的这些新产品中，许多产品都反映了该公司前任CEO雷富礼（A.G.Lafley）所说的在几个“核心”方面的创新，即在核心市场、核心品类、核心品牌、核心技术和核心能力等方面的创新。

为了更有效地开发上述几个“核心”，宝洁公司采取了“联系+发展”（Connect+Develop）模式，即重视寻求外部的创新源泉。宝洁在全世界范围内与相关组织和个人进行合作，系统地寻找可以改进、提高并找到市场的，得到证实的技术、包装和产品，这些或者是该公司自己所拥有的，或者是与其他公司合作开发的。为此，宝洁还与外部设计师建立起强有力的联系，在全世界范围内分配产品开发任务，以便增加宝洁公司所谓的“顾客意识”（customer sensing）。

为了重点关注创意的搜寻，宝洁公司还识别出10种最为迫切的顾客需求，最相关的、可以充分利用或得益于现有的品牌资产和技术平台的产品，以及一个勾勒出不同产品品类中的技术采用的战略“棋盘”。同时，宝洁还向政府和个人实验室，以及学术和其他研究机构、供应商、分销商、竞争对手、开发和贸易伙伴、风险投资公司和个人企业家进行咨询。此外，宝洁也利用互联网在整个世界范围内搜寻数以千计的专家。

通过对实践的总结，宝洁公司还识别出成功的联系+发展战略所必需的三个核心要素，它们分别是：

1. 永远不要假设那些在外面随便找到的、可以马上付诸实施的创意真的可以马上付诸实施。在付诸实践之前，往往都要进行相应的开发工作，其中包括更大的风险。
2. 不要低估所需要的内在资源的数量或质量。在任何联系+发展战略的实施行动中，往往都需要配备全职的高级经理人员来进行管理。
3. 在CEO发出指示之前，永远不要启动新产品开发项目。如果仅仅是局限在研发部门，那么联系+发展战略是很难获得成功的。一般而言，联系+发展战略是一种自上而下的、需要全公司共同努力的战略。

在宝洁，通过实施联系+发展模式和在产品成本、设计和营销方面的改进，其研发效率在过去10年里提高了60%。而且，创新的成功率也增长了两倍，而成本却下降了。

资料来源：www.pgconnectdevelop.com A.G.Lafley and Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth Through Innovation*（New York: Crown Business, 2009）; Robert Berner, "How P&G Pampers New Thinking," *BusinessWeek*, April 14, 2008, pp.73—74; Steve Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp.69—76; Larry Huston and Nabil Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation," *Harvard Business Review*, March 2006, pp.58—66; Geoff Colvin, "Lafley and Immelt: In Search of Billions," *Fortune*, December 11, 2006, pp.70—72; Rajat Gupta and Jim Wendler, "Leading Change: An Interview with the CEO of P&G," *McKinsey Quarterly*（July 2005）。

宝洁的联系+发展创新模型使其Swiffer Dusters掸尘刷产品一跃成为全球最成功的产品之一。



顾客的需要和欲望是寻找新产品创意的逻辑起点。[44] 格里芬（Griffin）和豪泽（Hauser）指出，围绕每个细分市场进行10—20次深入的体验访谈，往往可以揭示出大多数的顾客需要。[45] 但是，另外一些方法也值得一试（参见“营销备忘：从顾客那里汲取新创意的七种方法”）。在东京，有一家营销者主办的咖啡馆。在那里，可以面向富裕而有影响力的日本妇女对所有产品类型进行市场测试。[46]

传统的、以企业为中心的产品创新，目前正逐渐让位于公司与顾客共同创造产品的新环境。[47] 现在，越来越多的公司日益趋向于采用“众包”的方式来发现新的创意，或者正如本书在上一章中所讲到的，利用由顾客发起的营销活动。其中，这里所说的“众包”（crowdsourcing）是指邀请互联网社区的力量来帮助创造内容或软件，其中常常会涉及奖金或荣誉激励。[48]

这一战略有助于创造出新的产品或造就新的企业，如维基百科、YouTube（最终被谷歌收购）和iStockphoto[一家微付图库（microstock）]。在众多

营销备忘 从顾客那里汲取新创意的七种方法

1. **观察顾客如何使用本公司的产品。**美敦力(Medtronic)是一个医疗设备公司，它的销售人员和调研人员经常观察使用其产品或竞争对手产品的、治疗脊椎的医生。通过这种比较，可以发现自己的产品有哪些地方需要改进。类似地，通过住在墨西哥中低产阶层人士的家中，宝洁的研究人员改进了Downy Single Rinse产品——这是一款织物柔顺剂产品，可以在半人工洗衣过程中省掉最为辛苦的一个步骤。
2. **向顾客询问有关产品使用方面存在的问题。**小松机械(Komatsu Heavy Equipment)把工程师和设计师派到美国和设备使用者那里共同工作6个月，目的是找出改进其产品的途径。类似地，宝洁发现：消费者在打开薯片袋子以后，因为很难保存太久而易使薯片变质。在这种情况下，宝洁很快就设计了具有统一尺寸、网球盒状的罐装薯片——品客薯片。这样的话，消费者在打开罐之后还可以很方便地把盖子再盖上，从而确保薯片不会变质。
3. **向顾客询问他们梦寐以求的理想产品是什么样的。**即使在不太可能的情况下，也要问问顾客——他们想要用产品来干什么。一位70岁的相机使用者告诉美能达公司(Minolta)，他希望拍出来的东西比实际的还要好看，不会显示出皱纹和年龄。后来，美能达公司就生产出具有两个透镜的照相机，其中一个透镜就是为了使拍出来的相片显得更加柔和。
4. **利用顾客顾问委员会对公司的创意提出评论。**李维斯让年轻消费者组成讨论小组，共同讨论生活模式、生活习惯、价值观念和品牌契合等问题；思科则运用顾客论坛来改进所提供的产品或服务；哈雷戴维森也从公司拥有的100万名会员中搜集相关的产品创意。
5. **利用网络来获取新的创意。**公司也可以利用诸如Technorati和Daypop等搜索引擎，去寻找与其商业活动相关的“博客”和“帖子”。宝洁的网站就设置了“我们在倾听并分享你的观点”和“建议回馈”板块，以便从顾客那里获得建议和回馈。
6. **构建品牌社区，并让那些充满热情的人在那里围绕本公司的产品展开讨论。**哈雷戴维森和苹果都有很多品牌的热衷者和拥护者；索尼也通过与消费者的合作性对话来共同开发索尼Playstation 2。乐高(LEGO)公司则在产品开发的早期阶段，根据孩子及成年人的回馈来开发新产品。
7. **鼓励或挑战顾客来改进本公司的产品。**Salesforce.com希望其用户通过简单的编程工具来开发并分享新的应用软件；国际香料香精公司(International Flavors & Fragrances)则为消费者提供了改变特定味道的工具箱，消费者完成后可交由公司进行生产；LSI Logic Corporation也为顾客提供了自助工具箱，以便使顾客可以自行设计芯片；宝马也在网站上为用户提供了工具箱，以便使用户可以利用远程通讯业务和车载在线服务来生成创意。

资料来源：选自未发表论文，Philip Kotler，“*Drawing New Ideas from Your Customers*”，2007。

的案例中，思科公司就是成功实施“众包”的典型。[49]

思科

思科公司的I-Prize外部创新竞赛使企业外部的团队有机会与思科公司一道，共同促进新兴科技业务的发展。获奖团队可以得到250000美元的签约奖励，并在最初的两年里获得最高达1000万美元的资助。思科举办这个创意竞赛的理由很简单（从104个国家吸引了1200名参与者）：“在世界很多地方，很多人都有较好的创意，但却没有资金促使其商业化。”在具体的评奖过程中，主要采用下列五个标准：(1)是否打到了“痛处”？(2)它的市场是否足够大？(3)时机是否正确？(4)如果执行这一创意，我们是否擅长？(5)我们是否能长期挖掘机会？然后，由公众通过网络进行评判。思科发现，细致的评论甚至比实际的投票更加重要。在第一轮竞赛中的获奖作品，是一个具有感应器功能的智能电网计划。

除了生成新的、更好的创意以外，共同创造也有助于使顾客觉得与企业之间的距离更近，并可以通过积极的口碑营销而把自己的参与告诉给其他的顾客。[50]但是，使正确的顾客以正确的方式参与进来尤为重要。[51]

领先用户是另外一个需要考虑的因素。他们甚至会在没有征求公司同意或公司并不知情的情况下，对产品进行创新。因此，领先用户已成为最重要的创意源泉之一。山地自



一些最优秀的产品创意源自高度投入的顾客或领先用户，山地车的诞生即是一例。

行车就是年轻人为了骑车到达山顶、然后又从山顶上骑下来而开发出来的。每当自行车出现故障的时候，年轻人就会着手制作更耐用的自行车，增加诸如摩托车制动器等零部件，改进避震系统和配件等。也就是说，是这些年轻人开发了这些创新，而不是企业自身。

实际上，对于一些公司而言，特别是对于那些想要赢得年轻人喝彩的公司而言，把领先用户纳入产品设计过程之中，是一种十分明智的选择。技术型公司往往可以从下列现象中受益良多：对那些在更高层次上运用本公司产品的顾客进行研究；对那些在其他顾客之前就认识到需要对公司产品作改进的顾客进行研究。[52] 在组织市场中，从接触不多的零售商和分销商那里获取知识，往往可以提供更丰富的见解和信息。[53]

但是，并不是每个人都相信关注顾客能够有助于创造出更好的产品。就像亨利·福特（Henry Ford）的名言所说的："如果我向顾客询问他们需要什么，他们可能会说需要一匹更快的马。"换句话说，有些人仍然认为，如果过分关注那些并不知道自己真正需要什么或可能需要什么的消费者，最终的结果可能是导致短视的产品开发，错过了潜在的突破式创新。[54]

同员工的互动 员工也是改进生产、产品和服务的重要创意源泉。[55] 丰田公司声称：员工每年都会提出200万个创意（平均每人35个），并且有85%以上得到了实施。柯达、Milliken等公司也会给一年一度有最佳创意的员工提供奖金和鼓励（包括货币、度假或特殊的认可等）。诺基亚则向有10项以上专利的工程师授予"10俱乐部"（Club 10）成员荣誉称号，由公司CEO主持颁奖仪式，并对他们进行奖励。[56] 在实践中，企业可以鼓励员工把自己的新鲜创意提交给**创意经理**（idea manager），而创意经理的名字和联系方式是广为人知的。

高层管理者也是新产品创意的主要来源。有些公司领导者，如英特尔前任CEO安迪·格洛夫（Andy Grove）就亲自负责该公司的技术创新工作。当然，新产品创意的其他来源还包括发明家、专利代理人、大学和商业实验室、行业顾问、广告代理、营销调研公司和工业出版物等。不过，虽然创意可能来自许多不同的渠道，但各种创意是否能够受到应有的关注，还主要取决于该组织中对产品创意承担责任的管理者。

向竞争对手学习 公司也可以通过对竞争对手和其他企业的产品与服务进行监视而找到好的创意。管理者可以去研究顾客喜欢或不喜欢竞争对手产品中的哪些方面，也可以把竞争对手的产品买回来，然后对其进行分拆，最终制造出更好的产品。类似地，公司销售代表和经销商也是很好的新产品创意来源，他们掌握着有关顾客需求和投诉的许多第一手资料，往往是率先获悉竞争对手产品的最新动向的人或组织。在实践中，电子产品零售商百思买还常常通过风险投资人来获悉一些新建企业在做什么。

采用创意技巧 内部的头脑风暴活动，如果组织得好的话，也会很有效果。"营销备忘：如何组织成功的头脑风暴活动"提供了一些有关头脑风暴的原则。

目前，存在着许多种激发个体或团队创造力的技巧，下面就尝试着列举一些：[57]

- **属性列举法**：列出一个产品的各种属性（如螺丝刀），然后对每一个属性进行调整。例如，对一把螺丝刀而言，可以考虑把木柄改为塑料柄、提供旋转力、增加不同的螺丝刀头等。
- **强制关联法**：将几个不同的创意排列出来，然后考虑每一种创意与其他创意之间的关系。例如，在设计新的办公用具的时候，就可以考虑对桌子、书橱和文件柜分别进行构

营销备忘 如何组织成功的头脑风暴活动

头脑风暴活动如果做得好的话，也很可能会产生新的创意、新的见解和新的解决方案，而这些创意、见解或解决方案在没有任何参与者的情况下是无法产生的。但是，如果头脑风暴活动没有做好的话，对参与者来说可能是在浪费时间。为了保证头脑风暴组织活动的成功，专家建议组织者需要遵循如下所示的几点建议：

1. 应该配备一位经过良好训练的主持人，以便引导头脑风暴活动。
2. 参与者应该觉得自己能够自由地发表意见。
3. 参与者应该视自己为合作者，大家朝着共同的目标迈进。
4. 应该设立规则并遵循规则。这样的话，才能确保讨论不会偏离主题。
5. 参与者应该有适当的背景材料并进行了一定的准备，这样才能够很快进入主题。
6. 在头脑风暴举行之前或之后的个人会议，往往是很必要的。这有助于围绕讨论主题提前开始思考和学习，或是在头脑风暴活动之后的反思。
7. 头脑风暴活动应该有助于澄清行动方案，让想法落到实处并带来有形价值。
8. 头脑风暴活动不只是可以产生创意，还有助于团队的构建，使参与者获得更多的信息，并得到更大的启发。

资料来源：Linda Tischler, "Be Creative: You Have 30 Seconds," *Fast Company*, May 2007, pp.47—50; Michael Myser, "When Brainstorming Goes Bad," *Business 2.0*, October 2006, p.76; Robert I. Sutton, "Eight Rules to Brilliant Brainstorming," *BusinessWeek IN Inside Innovation*, September 2006, pp.17—21。

思。然后，再去考虑设计一种连着书橱的书桌，或一种带有文件柜的书桌，或是一种包括文件柜的书橱。

- **形态分析法**：这种方法往往是从一个问题出发，如"如何通过动力装置把一个物体从一个地方运送到另外一个地方"。然后，可以从几个不同的维度进行思考，如平台种类（汽车、椅子、滑轮和平台）、介质（空气、水、油、铁轨）、动力来源（压缩空气、电动机、磁场）。然后，可以发挥自由联想，尽量列出所有可能的组合。这样，往往可以获得许多新的解决方案。
- **逆向假设分析**：列出所有的正常假设，然后再从逆向进行思考。假设饭店有菜单，提供食物，并收费，然后再反过来重新思考逆向的假设。通过这种方法，新饭店可能会决定只供应厨师当天早上所买、所做的饭菜，也可能是根据顾客在店堂的停留时间来决定应该提供的食品和收取的金额，还可能设计出外国情调并允许顾客自带酒菜，而只提供可以出租的吃饭场所。

作为水平营销的例子，健达出奇蛋就成功地把两种产品概念组合在一起了——糖果和玩具，然后一起提供给目标顾客。



- **新情境分析法**：列举一些熟悉的流程，如面向人的护理服务，然后把相关流程应用到新的环境中来。想象一下为狗或猫（而不是人）提供护理服务的情况，如每日护理、减少压力、心理疗法、动物葬礼等。再举一个例子，可以设想某酒店不需旅客去前台进行登记，而是在路边就开始欢迎旅客，并利用无线设备帮助他们办理入住手续。
- **思维图法**：这种方法从某个想法出发，如汽车，然后再把想法写在纸上，接着去想象另外一个想法（如梅塞德斯），然后将其与前面想到的汽车联系起来，接着再联想下去（如德国）。这样，每次通过使用一个新词来深化联想。也许，在依此循环几次之后，新的创意可能就会逐渐具体化了。

随着时间的推移，水平营销中也可以逐渐产生新的产品创意。其中，所谓水平营销（lateral marketing）就是把两种产品概念或创意组合起来，以便生成新的供应物。[58] 下面列举了几个成功的例子：

- 加油站商店 = 加油站 + 食品

- 网络咖啡吧 = 咖啡馆 + 互联网
- 麦片条 = 麦片 + 零食
- 健达出奇蛋（Kinder Surprise）= 糖果 + 玩具
- 索尼随身听 = 音频 + 便携


“我有个伟大的创意！”


“在这儿是不管用的。”


“我们以前试过。”


“时机还不成熟。”

“很难实现。”


“这不是我们的风格。”

“现在这样也没有什么不好。”


“太花钱了。”

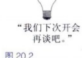

“我们下次开会再谈吧。”

图 20.2
创意杀手
资料来源：经Jerold Panas, Young & Partners Inc 许可。

创意筛选

在进行创意筛选的时候，公司应该努力避免两种错误。其中，**误舍错误**（DROP-error）是指公司放弃或错过了好的创意。实际上，对别人的创意进行挑剔，是很容易办到的（如图 20.2 所示）。一旦想起来自己曾经差点舍弃某些后来获得巨大成功的创意，或是意识到自己曾经放弃了很好的创意时，一些公司往往就会感到不寒而栗。下面是热播电视剧《老友记》的案例。

《老友记》

NBC 的情景喜剧《老友记》（*Friends*）经历了 10 年（1994—2004 年）的热播，已成为年度电视剧收视率排行榜上的常青树。但就是这部喜剧，曾经一度差点胎死腹中。根据一份 NBC 的内部研究报告，该剧试播时所得到的评价是“无趣，不够机灵，缺乏创意”，评价等级为不及格，在百分制下只得了 41 分。但具有讽刺意味的是：更早一些播出的情景喜剧《宋飞正传》（*Seinfeld*），也曾被评价为较差，而医院题材剧《急诊室的故事》（*ER*）得了 91 分。考特妮·考克斯（Courtney Cox）扮演的莫妮卡（Monica），是《老友记》中测试观众打分最高的人物，而莉萨·库卓（Lisa Kudrow）和马修·佩里（Matthew Perry）却只获得刚刚及格的分数。瑞秋（Rachel）、罗斯（Ross）和乔伊（Joey）这些人物获得的分数则更低。在被采访的 35 岁以上的成年人观众中，多把这些人物描述成“自以为是，肤浅，过于自我”。[59]

对创意进行筛选的目的，就是尽可能早地放弃错误的创意。这么做的理由是：随着产品开发项目的继续，在每个后续开发阶段所发生的成本都会大幅度提高。大多数公司都要求采取一种标准的表格来描述新产品创意，以便于新产品委员会进行评价和审核。在这种表格中，需要详细描述产品的创意、目标市场、竞争状况，以及经过粗略估计的市场规模、产品价格、开发时间和成本、制造成本和回报率等。

然后，执行委员会就根据一组既定的标准来核查每一种新产品创意。产品能够满足市场的需求吗？它提供了优越的价值吗？对其独特性可以进行有效宣传吗？本公司有必需的专有技术和资本吗？新产品能够实现预期的销售量、销售增长和利润吗？实际上，为了深入而真实地揭示出市场现状，消费者的反馈往往是必要的。[60]

对于经过筛选以后保留下来的创意，管理层可以利用如表 20.2 所示的指数加权法进行比较。其中，表中第一列内容表示把产品成功地导入市场所必需的因素；第二列给出了表明相对重要性的权重；第三列是运用从 0 到 1.0 的刻度给产品创意进行打分（1.0 是最高分）。最后一步是把每一成功因素的权重和产品得分相乘，从而得到产品评价总分。在本例中，产品创意的最终得分是 0.69，是一个“较好的创意”。上述评价工具的目的，就是为了促进对产品创意的系统评价和讨论。不过，它并不能取代管理层的决策。

随着新产品创意的产生、筛选以及产品开发过程的持续进行，公司可能需要持续不断地对其总的成功概率进行评价，一般可以采取下列公式：

总体成功概率 = 技术完成概率 × 技术完成后商业化的概率 × 商业化后经济成功的概率

例如，如果上述这三个概率的估计值分别是 0.50、0.64 和 0.74，那么所计算的总成功概率就是 0.24。然后，公司就需要判断这一成功概率是否达到了足够高的水平（以便确保是否使开发活动继续下去）。

表 20.2 产品创意评价工具			
产品成功的必要因素	相对权重（a）	产品得分（b）	产品评价（c=a×b）
产品的独特优点	0.40	0.8	0.32
高的绩效—成本比率	0.30	0.6	0.18
高的营销资金支持	0.20	0.7	0.14
没有激烈竞争	0.10	0.5	0.05
合计	1.00		0.69[a]

[a] 在产品评价量表中，0.00—0.30 为较差；0.31—0.60 为一般；0.61—0.80 为较好。可接受的最低产品评价水平是 0.61。

开发过程管理：从概念到战略

富有吸引力的创意还必须提炼成可以进行测试的产品概念。其中，**产品创意**（product idea）指的是公司可能向市场提供的产品；**产品概念**（product concept）是用消费者的语言所描述的、更为详细的产品创意。

概念开发和测试

概念开发是新产品取得成功必须做的一项工作，但未必能确保新产品可以获得成功。市场营销人员也必须从众多的产品概念中识别出有潜力的产品概念，舍弃无望成功的产品概念。

概念开发 让我们用下面的例子来说明概念开发。有一家大型食品加工厂找到了这样一种创意：往牛奶中添加一种粉状物，以便增加营销价值和改善产品的味道。上面所描述的，就是产品**创意**。然而，消费者不会购买产品创意，他们要买的是产品**概念**。

一种产品创意可以转化成几种不同的产品概念。首先，要问的问题是：谁将使用这种产品？这种牛奶添加粉的对象是婴儿、小孩、少年、青年、中年人，还是老年人？第二，这种产品的主要益处是什么？口味、营养、提神，还是强身健体？第三，消费者会把这种产品作为什么？早餐、上午点心、午餐、下午点心、晚餐，还是夜宵？通过思考和回答上述这些问题，公司往往可能会生成以下几种产品概念：

- **概念 1**：一种速食早餐饮料，使成年人很快得到营养，而且并不需要专门的准备。
- **概念 2**：一种可口的餐间饮料，供孩子们中午饮用提神。
- **概念 3**：一种康复补品，适合于老人夜间就寝前饮用。

上述每一种概念都代表着一种**品类概念**（category concept），它们将会对产品竞争产生非常重要的影响。其中，速食早餐饮料必然会与火腿和鸡蛋、早餐麦片、咖啡茶点和其他早点相互竞争；可口的餐间饮料将会与软饮料、水果汁、运动饮料和其他解渴的饮料相互竞争。

假定速食早餐饮料概念看上去是最好的。那么下一项任务就是通过感知图来明确地搞清楚该产品与其他早餐产品之间的竞争关系。图 20.3（a）利用成本和准备时间这两个维度描述了早餐饮料的**产品定位图**。速食早餐饮料的特点是：购买者觉得既便宜、又方便（准备时间短）。离它最近的竞争产品是冷麦片或早餐麦片饼条，离它最远的竞争产品是火腿和鸡蛋。显然，这种比较有助于

（a）产品定位图（早餐市场）

成本高昂
成本低廉
准备时间长
准备时间短
火腿和鸡蛋
冷麦片
薄饼
热麦片
速溶早餐

（b）品牌定位图（速食早餐市场）

高价
低价
低卡路里
高卡路里
品牌C
细分市场3
细分市场4
品牌A
品牌B
细分市场1
细分市场2

图 20.3
产品与品牌定位

把产品概念推向市场——有助于这一产品概念的传播与促销。

然后，就需要把**产品概念**转化成**品牌概念**（brand concept）了。图20.3（b）是一张**品牌定位图**（brand-positioning map），表明了基于消费者视角的三种早餐饮料的定位情况（A—C）。实际上，也可以考虑在上述定位图中描绘出消费者的当前偏好或理想偏好。这样做，也是非常有用的。图20.3（b）描绘出基于消费者偏好而分成的四个细分市场，他们的偏好分别聚集在图中的四个点当中（1—4）。

品牌定位图还可以帮助公司决定产品的价格及其产品中含有多少卡的热量。其中，有三个细分市场（1—3）已经被现有的三个品牌（A—C）很好地满足了。因此，除非其中某一个现有品牌很弱或很差或目标细分市场上的需求很大并足以共享，否则公司不会把自己和已有品牌定位得很近。最后，新品牌将定位于中等价格、中等热量或高价、高热量，以使自己与众不同。第四个细分市场的消费者正好喜欢中等价格、中等热量的产品。也就是说，这一市场可能提供了最大的机会。

概念测试 概念测试是指通过符号或实体形式向目标消费者展示产品概念，并观察他们的反应。概念测试和最后的产品或体验越相似，概念测试的可靠性也就越高。产品样品的概念测试有助于避免高代价的错误，但对于有很大差异的、全新的产品而言，概念测试却是一项巨大的挑战。[61] 在真实评价或者选择一种产品的时候，可视化技术往往有助于受试者（指顾客）把自己的心理状态与产品概念更好地匹配起来。[62]

在过去，制作产品样品既费时又费钱。比较而言，现在则可以在计算机上运用**快速成型**（rapid prototyping）技术来设计各种实体产品，然后制成塑料模型，并展示给潜在的消费者，然后要求他们进行评价。为了应对葡萄酒市场上短期的过量供应，Kendall-Jackson酒园利用快速成型技术设计了两个品牌，并迅速加以实施。最后，每种品牌都成功地卖出去10万箱，是预期的10倍。[63]

同时，公司也可以利用**虚拟现实**（virtual reality）技术来测试产品概念。虚拟现实程序运用计算机和传感设备（如手套和眼镜）来模拟现实市场。超级计算机有能力进行更为详细的产品测试，以便评价绩效变化并为顾客反馈提供补充。Kenworth卡车曾经用泥塑模型和风洞——通过人工发生和控制气流以模仿飞行器或物体四周气体的活动——进行新卡车的测试设计。通过超级计算机的分析，现在可以准确地估计：由于使用了新的一端被削薄的挡泥板，可以减少多少阻力和燃料消耗（答案：平均可为每辆卡车每年省下400美元的燃油费）。[64]

概念测试是向消费者展示详细的产品概念。下面有关牛奶的例子是对概念1的陈述：

> 我们的产品概念是在牛奶中添加了粉状物，从而可以制成速食早餐。它不仅可以为消费者提供一天的营养，而且美味可口，操作简便。这种产品主要有三种口味（巧克力味、香草味、草莓味），装成小包，每盒6包，每盒售价2.49美元。

在收到这些信息以后，调研者通过让消费者对下列问题做出反应来测量产品的不同维度：

1. **可传播性和可信度**："是否已清楚该产品的概念并相信它所带来的利益？"如果得分较低的话，那么就需要重新提炼或修订这一产品概念。
2. **需求水平**："是否认为该产品解决了自己的某个问题，满足了某一需要？"需求越强烈，则潜在消费者的兴趣也就越高。
3. **差距水平**："目前是否有其他产品可以满足这一需求，并使您满意呢？"一般而言，差距越大，潜在消费者的兴趣也就越高。需求水平可与差距水平相乘，所得的乘积代表着需求—差距分数：需求—差距分数越高，潜在消费者的兴趣也就越高，意味着其强烈的需求还无法被现有产品所满足。

4. **感知价值**：“相对于价值而言，价格是否合理？”感知价值越高，潜在消费者的兴趣也就越高。
5. **购买意图**：“是否（肯定、可能、可能不、肯定不）会购买这种产品？”对于那些在前三个问题的答案中给出积极回答的消费者而言，其购买意图很可能就是“肯定会”。
6. **用户目标、购买场合和购买频率**：“谁可能会使用这一产品？在什么情况下使用？多久使用一次？”

受试者的答案将表明：对于消费者而言，这一产品概念是否具有广泛的、强大的吸引力；它会与哪些产品展开竞争；哪些消费者是最好的目标顾客。同时，还可以把需求差距水平和购买意图同该产品大类的平均水平进行比较，以便看出这一产品概念是能够获得成功、存在较大的风险，还是彻头彻尾的失败项目。例如，某食品制造商坚持的原则是：对于表示“肯定会购买”的人数少于40%的产品概念，一律放弃。



万豪国际酒店集团采用联合分析技术来设计万怡酒店的概念。

联合分析法 消费者对不同产品概念的偏好，可以采用一种日益广泛使用的技术——**联合分析法**（conjoint analysis）来衡量。联合分析法是根据消费者对某一产品属性的不同性能水平的偏好，来推断出该产品的效用值的一种方法。[65] 目前，联合分析法已逐渐成为最为流行的一种概念开发与测试工具。例如，万豪国际酒店集团就利用这种方法来设计万怡酒店（Courtyard）的概念。[66]

在运用联合分析法时，首先向受试者展示不同的假设供应物——产品属性在不同性能水平下的各种组合，然后要求他们根据偏好对各种供应物进行排序。这样，管理人员就可以根据结果来识别出最有吸引力的产品供应物，并估计市场份额和利润水平了。作为一个经典的例证，学界先驱格林（Green）和温德（Wind）曾使用这种联合分析技术开发了一种新的家用地毯清洁工具。[67] 假设新产品营销人员正在考虑下列五种设计因素：

- 三种包装设计（A、B、C，参见图20.4）；
- 三种品牌名称（K2R、Glory、Bissell）；
- 三种价格（1.19美元、1.39美元、1.59美元）；
- 是否要《好管家》（*Good Housekeeping*）杂志的质量认证标识（是、否）；
- 是否要退款担保（是、否）。

尽管调研人员可以形成108种（3×3×3×2×2）可能的产品概念，但要求消费者对108种可能进行排序显然就太多了。在这种情况下，让受试者对其中的几个样本——如18种产品概念——进行比较参考往往是可行的。

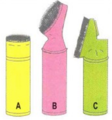


图20.4
联合分析法的包装设计样品

现在，营销人员可以利用统计程序来计算这五种属性的消费者效用函数，如图20.5所示。对效用的衡量范围为0—1。效用水平越高，也就是消费者在这一属性水平上的偏好就越大。对包装来说，B产品的包装是消费者最为偏爱的，其次是C，最后是A（A几乎没有效用）。对品牌名称的偏好次序是：Bissell、K2R和Glory。在定价方面，消费者的效用与价格成反比。《好管家》标识是较受欢迎的，但它不能增加较多的效用，因此不值得花费很大精力去做。此外，对于退款担保，消费者显示出了很强的偏好。

因此，最合乎消费者需求的产品是：外形设计是B；品牌名称是Bissell；售价是1.19美元；有《好管家》标识；有退款担保。同时，我们还可以进一步确定对于消费者而言各个属性的相对重要水平。其中，属性的相对重要性表示了各个属性从高（效用

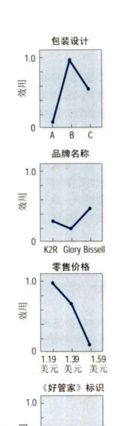


图 20.5
基于联合分析的效用函数

最大）到低（效用最低）的效用差异水平。一般而言，效用差异水平越大，该属性的重要性也就越大。显然，该消费者认为最重要的属性是价格和包装设计，然后是退款担保和品牌，最后是《好管家》标识。

在从大量目标消费者样本那里收集到有关其偏好的数据以后，就可以利用这些数据，并给定竞争对手会作出的各种反应的假设，来估计特定供应物的潜在市场份额了。然而，由于成本方面的原因，该公司可能并不想把最有可能实现最大市场份额的产品推向市场。实际上，最有顾客吸引力的产品往往未必总是盈利性最高的产品。

在有些条件下，调研人员并不是对每种产品进行全方位的描述，而是同时对两个因素进行描述。例如，他们可能会向受试者展示有三种价格水平和三种包装类型的桌子，并询问他们在这些组合中最喜欢哪一种、次佳选择是什么，依此类推。然后，再向他们展示包括另外两个变量的桌子，并请他们作出权衡决策。其中，权衡法是在有许多变量和可选方案的情况下比较容易实施的一种有效方法。然而，由于受试者一次只关注两个变量，这与真实情况存在着较大的差距。适应性联合分析法（ACA）是一种混合数据采集技术，可以将消费者自评与配对权衡很好地组合。

营销战略的制定

在概念测试结束之后，新产品经理将会着手制定把该种产品投放市场的初步营销战略计划。其中，该计划主要包括以下三个部分的内容：

第一部分描述的是目标市场的规模、结构和行为，产品定位，销售量、市场份额及最初几年的利润目标：

> 速食早餐饮料的目标市场是有子女的家庭，他们能够接受新的、便利的、有营养的、便宜的早餐方式。该产品品牌在市场上将定位为收取较高价格和具有较高质量的速食早餐饮料。公司的最初目标是销售 50 万箱或占有 10% 的市场份额，在第一年的亏损不超过 130 万美元；第二年的目标是销售 70 万箱或占有 14% 的市场份额，计划盈利 220 万美元。

在该项营销战略的第二部分，描述的是产品的计划价格、分销战略和第一年的营销预算：

> 该产品包括巧克力、香草和草莓 3 种口味，被包装成小包装，一盒 6 包，每盒零售价 2.49 美元。每箱 48 盒，批发给中间商的价格是每箱 24 美元。在最初两个月里，经销商每购买 4 箱还可以额外获赠 1 箱，外加合作广告折让。免费样品将挨户赠送，报纸上的广告附有 20 美分的抵扣优惠券。总的促销预算为 290 万美元，广告预算为 600 万美元，并将以对半的比例在全国媒体和当地媒体进行分配。其中，2/3 的费用用于电视，1/3 的费用用于报纸。而且，广告文案中应该着重强调营养和便利的利益概念。广告宣传概念将以饮用速食快餐饮料之后身体变得日益强壮的小男孩为中心。第一年营销调研将花费 10 万美元，用于购买商店审计资料和消费者样本的信息，以观察市场反应和购买率。

在该项营销战略的第三部分，描述的是长期销售量和利润目标，以及不同时期的销售战略组合：

> 公司希望最后获得 25% 的市场份额和实现 12% 的税后投资回报率。为了达成这一目标，产品质量的起点要高，并随着时间的推移，通过技术研究而对产品不断地进行改进。在刚刚投放到市场时，实施高位定价，然后逐渐降低价格，以扩大市场份额，打击竞争对手。总促销预算每年递增 20% 左右，初期广告费与促销费的比例为 65：35，最后逐渐演变成 50：50。在第一年之后，营销调研费将削减到每年 6 万美元。

商业分析

一旦管理人员开发了产品概念并制定了营销战略，下面就可以对这个提议的商业吸引力进行评价了。管理人员必须通过预测销售、成本和利润情况来确定该种产品是否能够满足公司目标。如果符合公司目标，那么就从产品概念阶段进入到产品开发阶段。随着信息时代的到来，商业分析阶段也将经历进一步的修订与扩充。

估计销售总量 估计销售总量估计的是第一次销售量、重置销售量和重购销售量的总和。在实践中，销售估计方法的选用，往往取决于是一次性购买的产品（如订婚戒指、退休住房），还是非经常性购买的产品，或是经常性购买的产品。对一次性购买的产品而言，开始时的销售量会逐渐上升并达到顶峰。然后，伴随着潜在购买者数量的减少，就开始下降并逐渐趋于零，如图 20.6（a）所示。如果新的购买者不断进入市场，那么该曲线一般不会下降到零。

对于非经常性购买的产品而言，如汽车、烤面包炉和工业设备，往往会出现重置周期。这既要受到实体产品磨损的影响，又会受到不断变化的样式、属性和性能等因素的影响。这类产品的销售预测，往往要求分别作出首次销售量和重置销售量的估计，如图 20.6（b）所示。

对于经常性购买的产品而言，如非耐用消费品和非耐用工业品，往往会呈现出如图 20.6（c）所示的产品生命周期以及销售量的变化。最初是首次购买人数逐渐增加。然后，随着未购买该产品的人数（假设人口数量是既定的）的减少，销售量会逐渐降低。如果该产品能够使某些顾客深感满意，那么他们还会重复购买。最后，销售曲线会落在相对稳定的水平上，即代表着稳定的重复购买量。此时，该产品就不再属于新产品的范畴了。

在估计新产品的销售量时，管理人员的首要任务就是估计新产品在各个时期的首次购买量。在估计重置（或更新）购买量时，管理人员必须研究产品的**生存年限分布**（survival-age distribution），即在第一年、第二年、第三年里出现故障产品的次数，依此类推。其中，分布表中的最低点表明了第一次出现重置（或更新）销售的情况。由于在产品实际使用之前往往很难估计重置销售量，所以有些生产商在开始推出新产品的时候，只以首次销售量作为估计的基础。

对于经常性购买的新产品而言，卖方不但要估计首次销售量，而且还要估计重复销售量。高重复购买率意味着顾客对该产品很满意。这时，即使在所有的首次购买行为都发生之后，销售量可能还会处在较高的水平上。同时，卖方还应该注意在不同类型的重复购买人群中的重复购买率：谁购买一次、两次或三次等。有些产品和品牌在上市一小段时间之后（重复购买几次之后），就退出了市场。高露洁的一次性牙膏 Wisp 在大量试用之后，重复购买销售量就大大降低了。[68]

估计成本和利润 由研发部门、生产部门、营销部门和财务部门共同对相关成本进行估计。表 20.3 以速食早餐饮料为例，阐明了该产品的销售量、成本和利润情况（5 年的预测情况）。

表中第 1 行显示了在 5 年里每一年的预计销售收入。该公司预计第 1 年的销售收入为 1188.9 万美元（约 500000 箱，每箱 24 美元）。这一销售预计是建立在一组假设的基础之上的：有关市场增长率、企业市场份额和工厂实际价格的假设等。第 2 行表明了销售成本，它接近于销售收入的 33%。这一成本是通过估计平均每箱人工、原材料和包装等成本的基础上而得出的。第 3 行表明了期望的销售毛利，它等于销售收入与销售成本之差。

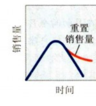
第 4 行表明预期的开发成本为 350 万美元，其中包括产品开发成本、营销调研成本和

（a）一次性购买

销售量

时间

（b）非经常性购买



（c）经常性购买

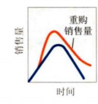


图 20.6
三类产品在产品生命周期不同阶段的销售量变化

表 20.3　预计 5 年的现金流量表（单位：千美元）

	第 0 年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
1. 销售收入	0	11889	15381	19654	28253	32491
2. 销售成本	0	3981	5150	6581	9461	1080
3. 销售毛利	0	7908	10231	13073	18792	21611
4. 开发成本	−3500	0	0	0	0	0
5. 营销成本	0	8000	6460	8255	11866	13646
6. 分摊的管理费用	0	1189	1538	1965	2825	3249
7. 贡献毛利	−3500	−1281	2233	2853	4101	4716
8. 补充贡献	0	0	0	0	0	0
9. 贡献净额	−3500	−1281	2233	2853	4101	4716
10. 折现贡献	−3500	−1113	1691	1877	2343	2346
11. 折现现金流量累计	−3500	−4613	−2922	−1045	1298	3644

生产开发成本。第 5 行表明了这 5 年的营销成本，包括广告宣传、促销活动、营销调研、销售人员支出和营销管理费用等。第 6 行表明了这种新产品所分摊的管理费，包括管理人员的工资、暖气和用电等等。

第 7 行为贡献毛利，它是销售毛利减去前 3 项成本之差。第 8 行是补充贡献，它列出了由于新产品导入而引起的公司其他产品的收入变化。**伴生收入**（dragalong income）是指由于在产品线上增加了这种产品，公司其他产品所增加的额外收入；**竞食收入**（cannibalized income）是指由于在产品线上增加了这种产品，公司其他产品所减少的收入。[69] 在表 20.3 中，假设不存在补充贡献。第 9 行表明了贡献净额，这与毛利完全一样。第 10 行表明了折现贡献，即每项未来贡献以每年 15% 的折现率折现后的现值。如果该公司直到第 5 年才有 471.6 万美元的收入的话，假设该公司的资金每年能赚到 15% 的回报率，那么这个金额在今天只相当于 234.6 万美元。[70]

最后，第 11 行表明了折现的现金流量累计，它是第 10 行每年贡献的累计。一般而言，人们主要对两件事感兴趣。其中，第一件是最大投资损失，即该计划可能造成的最高损失是多少。从表 20.3 中可以看出，该公司的最大损失为 461.3 万美元（第 1 年）；如果该公司停止该项计划，那么此数额就损失掉了。第二是回收期，即该公司回收包括 15% 的内部报酬率在内的所有投资的时间。在这个例子中，回收期约为三年半的时间。因此，管理人员必须决定承受 460 万美元的最大投资损失的风险，等待三年半再收回全部投资，是否可以接受。当然，公司也可使用其他财务方法来评估某新产品项目的价值，如盈亏平衡分析和风险分析等。

开发过程管理：从开发到商业化

到目前为止，这个产品还只是一段语言描述、一张图样或一个非常原始的模型。在下个阶段即产品开发阶段，往往需要大量的投资。相比之下，前面的创意成本要小多了。在这一阶段里，要解决的问题是产品创意能否转化为在技术上和商业上都可行的实际产品。如果失败了，那么企业除了会在这一过程中获得一些有用信息之外，所做的累积投资将彻底损失。

产品开发

把目标顾客的要求转变成实际产品样品的工作，就称为**质量功能展开**（quality function deployment，简称QFD）。这种方法将把市场调研所获得的各种**顾客属性**（customer attributes，简称CAs）罗列成具体的清单，然后将其转化为**工程属性**（engineering attributes，简称EAs），以供工程师使用。例如，某款计划中的卡车车型所针对的顾客可能希望获得一定的加速度，工程师就可以把这一需求转化为所必需的马力或其他工程指标。同时，这一方法也有助于进行权衡和测量满足顾客需求的成本。实际上，质量功能展开的一个主要贡献就在于：它增进了营销人员、工程师和制造人员之间的沟通。[71]

实体原型 研究开发部门将会围绕某一产品概念开发出一种或几种实体原型，其目标是找到满足下列标准的一种产品原型：产品概念声明中所描述的关键属性都体现在原型当中；在正常使用和正常条件下，该原型能够安全地执行其功能；能够在预算的制造成本约束下生产实际的产品。在过去，研发和制造成功的原型可能要花费数日、数周、数月甚至数年的时间。现在，网络技术加快了如上所述的原型制作过程，而且还产生了更为灵活的开发过程。此外，复杂的虚拟现实技术也推动了上述过程。例如，通过虚拟方式来设计和测试产品设计，公司往往可以灵活地对所获取的新信息做出反应，并且能够迅速地探索各种行动方案，以更好地应对不确定性。

研发人员还应该了解消费者对不同颜色、尺寸、重量和其他实体属性的不同反应是什么。在漱口水的例子中，黄色象征着“防腐”的效用［李施德林（Listerine）牌漱口水］，红色象征着“清新”的效用（Lavoris 牌漱口水），绿色象征着“凉爽”的效用（Scope 牌漱口水）。营销人员要告诉研发人员消费者需要怎样的产品品质，并且是如何判断这些品质的。

顾客测试 在制作好新产品原型之后，还必须在最终投放到市场之前进行一系列的功能测试和顾客测试。其中，**阿尔法测试**（alpha testing）是指在企业内部测试产品，以观察它在不同应用环境中的具体表现如何。在对产品原型进行进一步提炼以后，就进入了面向顾客的**贝塔测试**（beta testing）阶段了。[72]

消费者测试可以采用多种方式进行，既可以把消费者请入实验室，也可以送样品上门试用。例如，宝洁公司设立了现场实验室，如在尿布测试中心，母亲可以把她们的孩子带来测试产品。为了开发 CoverGirl Outlast 唇彩，宝洁邀请了500名女性每天早上来试用口红，记录她们的活动，并让她们8小时后再回来，以测量残留唇彩。基于这些测试，宝洁生产了与 CoverGirl Outlast 唇彩搭配使用的补水晶亮润唇膏，使用者不必照镜子就可以把这款润唇膏涂抹在唇彩上面。家庭产品测试则广泛地应用在从风味冰淇淋到新家电等不同类型的产品上。

市场测试 在管理人员对产品功能和心理性能表示满意之后，就需要给新产品确定品牌名称和包装设计了，然后就进入到了市场测试阶段。

在实践中，并非所有公司都会进行市场测试。例如，露华浓（Revlon）公司的一名管理人员指出：“在我们的领域内，主要是不采用大规模分销的高价化妆品，我们不需要进行市场测试。当我们开发一种新产品的时候，如一种改良的液体化妆品，因为我们十分熟悉这个领域，所以我们知道它会畅销。而且，我们在百货商店里还有1500名示范者在进行促销。”然而，大多数企业都深信市场测试能够获得许多有价值的信息——关于购买者、经销商、营销方案的有效性、市场潜力等方面的重要信息。因此，主要问题是要搞多少次市场测试以及选用哪一种方式进行市场测试。

一方面，市场测试的次数会受到投资成本和风险的影响；另一方面，也会受到时间压力和研究成本的影响。对于高投资、高风险的产品而言，由于失败的概率很大，所以进行


消费者测试通常是新产品开发过程中的一个必要步骤。

市场测试是特别值得的——因为市场测试成本在项目中只占有微不足道的比例。与某些改良产品（新的牙膏品牌）比较而言，高风险产品——那些创造新的产品品类（如首次推出的速食早餐饮料）或具有新奇特性的产品（最早推出的含氟牙膏），往往也很值得进行市场测试。

消费品市场测试 消费品市场测试主要是为了估计四个变量，它们分别是：*试用、重复购买、采用和购买频率*。可能有许多消费者在试用，但并不重复购买；或者是高的持久采用率，但购买频率却相对较低（如精致的冷冻食品）。

下面是有关消费品市场测试的四种主要方法，从销售波研究法一直到测试市场法，其成本费用的水平也从低成本过渡到高成本。

销售波研究法 在实施销售波研究法（sales-wave research）的过程中，企业一开始免费向消费者提供产品试用，然后以低价再次把该产品或竞争对手的产品提供给消费者。这样重复提供该产品5次（5个销售波）左右，与此同时企业密切注意有多少消费者选择该种产品以及他们的满意程度如何。

销售波研究法可以快速地加以贯彻，能够在相对有把握的情况下进行（安全性），并且能够在不需要完成最后包装和广告的情况下加以实施。但另一方面，因为消费者是事先被挑选出来试用新产品的，所以销售波研究法无法表明不同的促销或诱因可能促成的实际试用率，也无法表明该品牌在赢得分销和有利的货架位置方面所发挥的作用。

模拟测试营销法 在模拟测试营销法（simulated test marketing）中，往往要求找到40名左右熟悉品牌、符合条件的购物者，询问他们对某一产品品类的品牌熟悉度和品牌偏好。在此过程中，会邀请消费者观看简短的著名商业广告片和新的电视商业广告片或印刷版广告。其中，包括公司即将推出的新产品广告片。但是，由于不想引起特别的注意，所以没有把它特别地标识出来。然后，发给每个消费者一点钱，并让他们到商店里去任意选购产品。这样，公司就可以发现到底有多少消费者购买了新产品、有多少购买了竞争对手的品牌，从而反映出对于消费者的试用，公司的广告与竞争对手的广告何者更有效。接着，公司会把消费者召集在一起，请他们回答购买或不购买的理由。然后，公司还会向那些未购买的消费者发放样品试用。在几个星期之后，公司会通过电话询问他们，以确定他们对产品的态度、使用情况、满意程度和重复购买意图，并同时为他们重复购买任何产品提供机会。

这种方法可以在相对较短的时间里获得相对精确的结果——有关广告效果和试用率（有时还包括重复购买率），而成本却只是真实市场测试成本的一小部分。[73] 随着媒体和渠道越来越分散，只通过传统营销方法来模拟市场条件以进行模拟测试营销正变得越来越难。

控制测试营销法 在控制测试营销法（controlled test marketing）中，准备投放新产品的公司会详细地阐明市场测试所需要的商店个数以及具体的地理位置。然后，调研公司会依照预定的计划，把产品交给参与测试的商店，负责安排货架位置、定价、陈列排数、陈列布局和购物点促销等。销售结果能够通过商店的电子收款扫描系统记录下来。在测试期间，公司也可以评价本地广告和促销的效果，并使用抽样调查法抽选一部分消费者，询问他们对产品的印象。公司不需要动用自己的销售力量，也不需要给予商业折让，也没有必要“购买”渠道。但是，控制测试营销法并不能提供有关如何把新产品推销给经销商的信

息。此外，这种方法也容易把本公司的产品暴露在竞争对手面前，被对手仔细研究。

测试市场法 测试市场法（test markets）是测试新消费品的终极方法，把测试产品投放到特定的、真正的市场上进行测试。公司可以选定少数有代表性的测试城市，然后由公司的销售团队努力向经销商推销该种产品，并为其争取良好的货架陈列位置。在这类市场上，公司将会像向全国市场推销那样，展开全面的广告和促销活动。测试市场法也会设法衡量不同营销方案的市场效果，具体可以通过改变在不同城市的营销方案来实现。全面测试可能会花费超过 100 万美元，这主要取决于测试城市的数目、持续的时间和公司需要收集的数据总量。

在实施测试市场法时，管理人员往往面临以下几个决策问题：

1. **测试多少个城市？** 大多数测试都使用 2—6 个城市。一般而言，可能发生的损失越大、相互竞争的营销战略的数目越多、地区差别越大、竞争者对手对测试市场的干扰机会越多，需要选择测试的城市数量往往也就越多。
2. **选择哪些城市？** 选择标准包括较好的媒体覆盖面、可以合作的连锁店和平均的竞争水平等。当然，所选城市的代表性如何，也是需要考虑的一个关键因素。
3. **测试期限？** 市场测试的期限可以从几个月到一年不等。一般而言，产品的平均重复购买时期越长，则测试所需的周期也就越长。
4. **收集什么信息？** 仓库发货数据能够显示出存货购买总量，但却不能说明每周的零售销量。商店审计结果往往能够显示实际的零售销量和竞争对手的市场份额，但却不能揭示购买者的特点。消费者面板数据能够表明什么样的人正在购买什么品牌以及他们的忠诚度和转换率。购买者调查能够获取关于消费者态度、使用和满意度的深层次信息。
5. **采取何种行动？** 如果测试市场表现出较高的试用率和较高的重复购买率，那么营销人员就应该决定面向全国市场投放新产品。如果测试市场呈现出较高的试用率和较低的重复购买率，那就反映出顾客的不满，这时就需要决定对该产品重新进行设计或采取放弃策略。如果测试市场呈现出较低的试用率和较高的重复购买率，那么很可能表明产品是令人满意的，但应该设法让更多的人来试用新产品，这就意味着应该加强广告宣传和促销活动。如果试用率和重复购买率都比较低的话，那么就意味着应该考虑放弃该种新产品了。很多管理人员都认为，要放弃一个已经投入很多努力和关注、但本应该放弃的产品，往往是一项困难的决策。实际上，如果不提早放弃的话，很可能会导致非理性的承诺升级。[74]



通用磨坊等公司会选择在有限的地区市场投放新产品来替代测试市场法的应用

虽然测试市场法存在着其固有的优势，但许多公司都开始跳过测试营销阶段，并运用一些其他的市场测试方法——更快的、更为经济的测试方法。例如，通用磨坊公司就喜欢把新产品推向美国国内大约 25% 的地区。这样，由于面积较大，因而不易为竞争者所瓦解。管理人员对零售扫描数据进行分析，往往可以获悉在最近几天里该产品的销售情况如何，从而决定可以采取哪些必要的矫正措施。高露洁公司经常先在小的"领先国家"推出新产品。如果成功了，再推向其他国家。

组织品市场测试 商用品（business goods）也可以从市场测试中获益。贵重的工业品和新技术通常要进行阿尔法测试和贝塔测试。在贝塔测试中，公司技术人员会观察客户是怎样使用该产品的，以便发现在安全和服务方面未能预见的一些问题，并收集有关客户培训和客户服务方面的信息。同时，公司还能观察到在客户的运营中该设备到底增加了多少价值，以作为后期制定价格决策的依据。

由于贝塔测试中只选择少量的客户来进行，而且这些客户也不是通过随机方式抽取的，并且可能会根据每一个测试的情况对测试进行一定的调整，所以公司必须非常仔细地研究测试结果。此外，另外一个风险是：如果受试客户对产品效果印象不佳，往往会向外界发布不利的产品信息。

在商用品市场中，得到普遍应用的第二种市场测试方法就是在贸易展览会上推出并介绍新产品。这样，公司可以观察购买者对新产品的兴趣有多大，他们对新产品的各种属性和销售条款有什么样的反应，以及到底有多少购买者表明了购买意图或签订了订货合同。新的工业产品还可以在分销商与经销商的展览室中进行测试，并把该新产品放在本公司其他产品或竞争对手的产品旁边。通过这种方法，可以获得在产品正常销售环境下有关客户偏好和定价等方面的信息。不过，其缺点是：有些客户可能想要订货，但当时却无法满足其需求，而且进入展览室的那些客户也未必就代表着目标客户。

工业品制造商几乎采用了各种营销测试法：它们生产和供应数量有限的产品，并让销售团队在限定的地区进行销售，同时给予销售支持和提供印刷版产品目录。

商业化

如果公司决定对某一产品实施商业化，这往往意味着即将进入成本最高的产品开发阶段了。[75] 此时，公司必须建立或租赁全套生产制造设施或与制造商签订制造外包协议。为了把一种重要的、新的包装消费品投放到全国市场上，第一年花费在广告、促销和其他营销传播方面的成本大约为 2500 万到 1 亿美元左右。例如，在一般情况下，对于新的食品而言，在第一年的营销费用往往要占销售额的 57% 左右。对于大多数的新产品营销活动而言，往往都要依赖于一系列营销传播工具的组合。

何时（时机） 假设某公司已经完成了新产品的实际开发工作，并获悉竞争对手也马上就要完成新产品的开发工作了。在这种情况下，该公司一般面临以下三种选择：

1. **第一个进入市场**：第一个进入市场的企业往往可以获得"先行者优势"，可以锁定关键的经销商和顾客，并赢得市场领先地位。但是，如果新产品未经彻底测试而匆匆上市的话，那么就有可能产生令人失望的结果。
2. **同时进入**：企业可能决定与竞争对手同时进入某一市场。当有两个竞争对手对新产品同时做广告宣传时，往往会吸引更多的市场注意力。[76]
3. **后期进入**：企业可能会选择有意推迟进入某一市场，而让竞争对手先行进入市场。这时，竞争对手将会为开拓市场付出"教育成本"，而且竞争对手的产品可能会暴露出一些缺陷，那么后进入者就可以努力加以避免。此外，后进入者也可以相对准确地预测市场规模。

如果该公司使用一种新产品来替换自己的老产品的话，那么在正常情况下应该推迟到老产品的存货销售完毕为止。如果该产品有很强的季节性，那么在合适的季节还没有到来之前应该延迟推出新产品——新产品的推出，往往会促使老产品退出市场。另外，使新产品的推出变得更为复杂的是：很多公司正遭遇着竞争性的"回避设计"(design-around)——竞争对手会模仿某些发明，但它们会对产品版本进行修改，以便避免侵犯专利权的行为，避免支付所必需的知识产权费用。[77]

何地（地理战略） 大多数公司会在一段时间内有计划地、分步骤地推出自己的新产品。在选择扩张的目标市场时，主要的标准包括市场潜力、公司的本地声誉、相应的渠道成本、媒体与传播成本、对其他地区的影响力，以及竞争渗透情况等等。小型公司可能会选择一个有吸引力的城市，然后闪电式地把新产品投放到市场上。不过，它们也可能会在相应的时机选择进入其他几个城市。比较而言，大型公司往往会把自己的产品同时投放

到整个区域，然后再进入另一个区域。对于那些具有全国分销网络的公司而言，如汽车公司，它们往往会选择把新产品一下子推向全国市场。

随着互联网把世界边远地区连为一体，竞争越来越有可能跨越国界。因此，公司日益倾向于在全球范围内推出新产品，而不是以一个国家或一个地区作为目标市场。然而，策划在全球同时推出新产品，仍然面临着巨大的挑战。有步骤、有计划地实施国际市场拓展战略，可能仍将是一项最佳选择。[78]

给谁（目标市场的潜在顾客） 在拓展市场时，公司必须把自己的分销和促销目标对准那些最有希望购买新产品的潜在顾客群体。在这方面，公司需要整理与分析有关这些顾客的数据。一般而言，比较理想的潜在购买者应该具有以下几个特点：他们是早期采用者、产品的重度使用者、可以通过低成本方式接触的意见领袖。[79] 不过，可能只有少数顾客群体具有上述全部特征。为此，就必须对具有上述某些或全部特征的顾客群体进行归类分析，并从中选择出最具吸引力的目标顾客群体。在此过程中，公司的目标应该是尽快提高销售水平，并尽快吸收更多的潜在顾客。

用什么方法（导入市场战略） 由于新产品的投放往往比预期要花费更多的时间和成本，所以许多成功的产品都面临着资金不足的困境。因此，在新产品在市场上逐渐形成号召力的时候，分配足够的时间和资源是很重要的，但不要过度投入。[80]

为了对新产品推出过程中的许多活动进行协调，管理人员可以采用各种网络计划技术，如关键路线计划法。**关键路线计划法**（critical path scheduling，简称 CPS）要求设计一张主计划表，标明在新产品投放过程中同时发生的以及按先后顺序发生的各项活动。通过估计每项活动所需要的时间，就可以估计整个项目的完工时间了。在关键路线（完成项目的最短路线）上，任何一项活动的推迟都会影响到整个项目的进度。如果必须提前推出某个新产品，那么计划者就必须要探索如何缩短最短的关键路线，并寻找缩短时间的方法。[81]

消费者的采用过程

采用（adoption）是个人成为某种产品的固定使用者的个人决策，跟随其后的是**消费者忠诚过程**（consumer-loyalty process）。新产品的营销人员通常会瞄准那些早期采用者，并利用创新扩散理论和消费者采用理论来识别那些早期采用者。

采用过程中的各个阶段

创新（innovation）可以是任何产品、服务或创意，只要人们感到是新的就可以了，而不管历史是否久远。罗杰斯（Everett Rogers）对**创新扩散过程**（innovation diffusion process）所下的定义是："新的创意从发明创造者那里扩散到最终用户或采用者的传播过程"。[82] 比较而言，消费者的采用过程则是一种心理过程，是个体从第一次听到一种创新到最后采用的心理过程。[83]

新产品采用者往往要经历以下五个阶段：

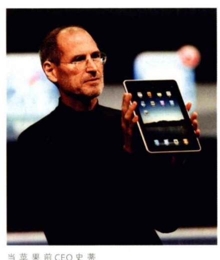
1. **知晓**：消费者对创新有所觉察，但缺少关于它的信息。
2. **兴趣**：消费者受到刺激，开始寻找有关该项创新的信息。
3. **评价**：消费者考虑是否试用该项创新产品。
4. **试用**：消费者开始试用该项创新产品，以对其价值进行评价。
5. **采用**：消费者决定全面地、经常地使用该种创新产品。

新产品营销人员应该采取有力措施，推动上述过程可以顺利地从前一个阶段过渡到下

一个阶段。某一家滤水器制造商可能发现：许多消费者都停留在“兴趣”阶段，但他们并没有进入“试用”阶段。之所以这样，是因为他们害怕使用中出现的不确定性，而且要投入大量的费用。[84] 但是，如果每个月只要支付少量的费用，那么这些消费者就表示愿意试用了。为此，制造商应该考虑制定一种试用计划：让消费者具有选择是否购买的机会。

影响采用过程的因素

营销人员已经发现，采用过程往往具有如下特征：个体在准备试用新产品的态度方面存在明显的差异；个人影响也会发生作用；采用率不同；组织在试用新产品方面也存在不同。一些调研者关注的是使用扩散过程，并将其看作消费者采用过程的补充，以研究消费者到底是如何使用新产品的。[85]



当苹果前CEO史蒂夫·乔布斯在2010年1月宣布推出iPad产品时，许多创新者和早期采用者非常兴奋。

准备试用新产品和个人影响 埃弗里特·罗杰斯把一个人的创新性水平界定为：“在这个人的社会系统中，此人比其他成员相对较早地采用新创意的程度。”有些人会首先采用新款式的服装或新的家用器具，有些医生会首先在处方中开具新药。[86] 图 20.7 把人们的采用行为划分为几大类型。一般而言，在开始的时候往往发展缓慢，然后采用的人数会日益增加，并一直达到巅峰。然后，又会逐渐下降，直到最后几乎没有人采用了。显然，这五类采用者的价值导向是不同的，采用或拒绝新产品的动机也是不一样的。[87]

- **创新者**（innovators）是技术的热衷者，喜欢冒险，愿意试用新产品或改进新产品，而且对其中的复杂性也了如指掌。作为对低价的回报，他们也很乐意参加早期的阿尔法测试和贝塔测试，并把使用过程中出现的各种异常情况予以反馈。
- **早期采用者**（early adopters）是意见领袖，他们会认真地搜寻新技术，以便能够给他们自己带来竞争优势。如果能够向其提供个性化的解决方案和优异的服务支持，他们对价格的敏感程度也往往较低，并且愿意采用这种新产品。
- **早期大众**（early majority）是理智的务实主义者，只有在新产品的利益或好处得到证实，并且许多人已经开始采用该项新技术以后，他们才会采用该项新技术。他们构成了主流市场。
- **晚期大众**（late majority）往往是那些不愿意冒险、持怀疑态度的、对价格比较敏感的怀疑主义者或保守者。
- **落伍者**（laggards）是那些传统的保守者，他们抵制革新，直到发现已经无法维持现状了才会使用新产品。

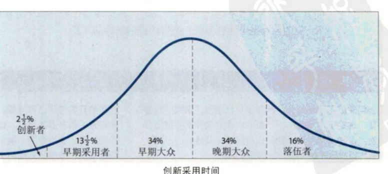


图 20.7
基于创新采用的相对时间的采用者分类
资料来源：Tungsten, http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers, 该文基于 Rogers, E.(1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press, London, NY, USA。

如果企业想要使某项创新经历整个产品生命周期的话，那么就应该面对不同类型的消费者实施不同类型的营销方式。[88]

个人影响（personal influence）是指某个人对其他人的态度或购买意愿所产生的影响。在某些情境下，个人影响是非常重要的一个因素，而且个人影响对一些人可能比对另一些人更重要。同时，与其他阶段比较而言，个人影响在采用过程的“评价”阶段显得更为重要。此外，个人影响对于晚期采用者的影响也远比早期采用者要大。最后，在高风险的条件下，个人影响的作用也会变得相对较大。

在产品首次展示时，公司常常都以创新者和早期采用者为目标顾客。例如，当耐克决定进入滑板运动市场时，它认识到目标市场对大型企业的偏见可能会形成非常大的挑战。为了获取年轻顾客的认可和声誉，它只在特许专卖店中出售自己的产品，只在滑板杂志上做产品广告，并通过邀请备受赞誉的职业选手参与产品设计来赢得他们的支持。[89]

创新的特征 有些产品可能立刻就会大受欢迎（如旱冰鞋），而有些产品则要经过较长的时间才会为顾客所接受（如柴油汽车）。一般来说，在对创新采用率产生影响的因素中，有五个特征表现得尤为重要。下面就结合家用数字硬盘录像机（DVR）产品 TiVo 的采用率，对这些特征进行探讨。[90]

第一个特征是创新的**相对优势**（relative advantage），即优于现有产品的程度。如果消费者觉得数字硬盘录像机的相对优势越大，比如说能便利地录下自己喜爱的节目，能让电视节目暂停，或是看电视时可以跳过广告，那么采用这种产品的速度就会越快。第二个特征是创新的**兼容性**（compatibility），即新产品与社会中的个人价值和经验相吻合的程度。数字硬盘录像机特别适合那些渴望看电视的人。第三个特征是创新的**复杂性**（complexity），即了解和使用新产品的相对困难程度。从总体上说，数字硬盘录像机是有一定复杂性的。因此，要经过一段时间才能渗透到各个家庭。第四个特征是创新的**可分性**（divisibility），即新产品在有限的基础上被试用的程度。这一点，对数字硬盘录像机来说具有很大的挑战——因为“试用”基本上只会出现在零售店或朋友家里。第五个特征是**可传播性**（communicability），即新产品的好处能否被观察得到或者是很容易地向别人描述。数字硬盘录像机有明显的优点，它可以令人产生兴趣和好奇心。

当然，也存在其他一些影响采用率的因素，如成本、风险、不确定性、科学可靠性和社会认同等。新产品营销人员必须对所有这些因素进行研究，并在设计新产品和营销方案时对那些关键因素给予最大的关注。[91]

组织是否具备采用创新的条件 一种新教学方法的发明者可能希望识别出富有创新性的学校；新医疗设备的生产商也希望找到那些富有创新性的医院。实际上，组织采用往往与各种组织环境（社会发展、社区收入）、组织本身（规模、利润、变革压力）和管理者（教育水平、年龄、经验）等因素有着密切的联系。当试图让一些基本由政府资助的组织（如公立学校）接受一种新产品时，其他因素也会扮演十分重要的作用。有时，持反对意见的公众也可能会扼杀一些传统或创新性的产品。

本章小结

1. 一旦公司完成了市场细分，选择了目标顾客，识别了顾客的需要，确定了市场定位，下面的工作就是开发并推出合适的新产品和新服务了。营销部门应该与其他部门一道，积极参与新产品开发的每一个阶段的工作。
2. 成功的新产品开发要求公司建立起有效的组织，以便对新产品的开发过程进行管理。公司可以设置产品经理、新产品经理、新产品委员会，也可以成立新产品部或新产品开发团队等。在当今的环境中，越来越多的公司开始采用跨职能团队，与公司外部的个体与组织建立起联系，以及开发多个产品概念。

3. 新产品开发过程主要包括八个阶段：创意的产生、创意的筛选、概念开发与测试、营销战略制定、商业分析、产品开发、市场测试和商品化。在如上所述的每一个阶段里，公司都必须决定是否应该进一步开发或放弃某一个特定的创意。
4. 消费者的采用过程是顾客对新产品的认识、试用、采用或拒绝的过程。在当今的市场环境下，许多营销人员都把目标锁定在新产品的重度使用者和早期采用者身上。之所以这样做，主要是可以通过特定的媒体来接触到这两类群体，而且他们往往是意见领袖。在实践中，消费者的采用过程往往会受到许多因素的影响——超出了营销人员的控制范围——其中包括消费者和组织对新产品的试用意愿、个人影响，以及新产品或创新的特点等。

营销应用

营销辩论　新产品的目标顾客应该是谁?

有些新产品专家认为：要想成功地开发新产品，走近顾客进行深入的调研是唯一的方法。而另外一些专家却不这样认为，他们认为：顾客对自己不了解的产品不可能提供有用的回馈，也不可能提供最终导致突破性产品创新的真知灼见。

辩论双方

正方：消费者调研对新产品开发很重要。

反方：在新产品开发的过程中消费者调研并不那么有用。

营销讨论　产品创新

思考一下自己最近所购买的一种产品。你认为该产品的成功与创新的五个特征（相对优势、兼容性、复杂性、可分性和可传播性）有何关系?

卓越营销　苹果





在过去的10年里，苹果（Apple）公司已经成为产品创新的领先者，它真正改变了人们听音乐、玩游戏甚至阅读的方式。苹果不断演进的创新性产品包括iPod、iMac、iPhone和iPad。正是这些产品，使苹果公司成为2008年到2010年《财富》杂志“最受尊重公司”之一。

在过去的10年里，苹果最重要的创新是iPod音乐播放器。iPod不仅仅成为一种文化现象，它也为苹果公司吸引了更多的消费者，并且进行了一系列的重大产品创新。iPod展示了苹果公司独特的设计技术，外观、手感和操作等都明显地与众不同。在苹果向市场推出在线音乐商店iTunes Music Store的时候，合法下载的音乐和最先进的便携式音乐播放器的完美组合使iPod的销售突飞猛涨。这让竞争对手索尼很受伤，不过苹果公司很开心地看到iPod已经成为了“21世纪的随身听”。

除了销售量猛增外，iPod还改变了人们听音乐和享受音乐的方式。音乐人约翰·迈耶（John Mayer）指出，当人们使用iPod的时候，“他们觉得自己是在音乐的长廊中漫步”，这促使他们去聆听更多的音乐，对音乐也更富有激情。目前，苹果在市场上已成功地推出了好几代的iPod产品，并在产品中增加了一些功能，如摄影、摄像和收听广播等。

苹果通过精明的产品创新和明智的市场营销的完美结合，在市场中获得了举足轻重的地位。它把自己的目标市场广泛地定义为：那些喜欢随时随地享受音乐的人。苹果的营销活动针对的是苹果品牌的粉丝和原来没有用过苹果产品的顾客。为了广泛地接触顾客，需要苹果进行渠道战略的转移。因此，苹果在现有渠道的基础上，增加了“大众电子产品”的零售商，如百思买和Circuit City（现已倒闭），并使其网点数量翻了两番。

苹果除了强化“推式”营销策略之外，还开发了让人记忆深刻的、创造性的“拉式”广告策略，从而使iPod更加流行。以随着iPod音乐起舞的人物剪影形象为特点的，名为“Silhouettes”的广告运动，遍布世界各

地，而所传达的讯息则十分简单，适合不同地区的文化：iPod是个酷玩意儿，而且人人消费得起——如果你真的热爱音乐的话。

随着iPod越来越流行，光环效应增加了苹果公司其他产品的市场份额。在2007年，苹果公司把原有的名字“苹果电脑公司”（Apple Computer Inc.）改成了“苹果公司”（Apple Inc.），以使外界不要误认为苹果只是与电脑产品相关的一家企业。到2009年，iPod的销售额达到了80亿美元；到2010年，则有2.5亿个iPod销往全世界。

继iPod之后，苹果公司第二个重大产品投放就是iPhone。直到2007年，苹果公司才进入手机市场。iPhone拥有触摸屏、虚拟键盘、网络和邮件功能，它一投放市场就激起了消费者的浓厚兴趣，有的消费者甚至排队排几个小时以便抢先试用。但分析师担心，同AT&T两年的合同以及较高的价格会阻碍iPhone的成功。然而，在这一产品投放74天之后，苹果公司就售出了100万部手机。iPod两年的总销售额是110万美元，而iPhone在第一个季度的销售额就达到了这么多。事实上，有一半的iPod买家更换了手机运营商，从不同的无线运营商转移到了AT&T，并为此承担了不少违反合同的费用。这样做的目的只有一个：有机会拥有一部iPhone。

在后来的三年时间里，苹果大幅降低了iPhone的价格，并增加了吸引人的图片和视频功能、视频游戏功能、更快的处理速度和数以万计的其他应用。这个时候，iPhone已经成为了改变游戏规则的技术发明。在2009年，苹果iPhone在全球的销售额达到了130亿美元。在2010年，苹果公司推出了iPhone 4，它可以进行视频通话，史蒂夫·乔布斯把其称为“苹果史上最成功的产品投放”。

同样在2010年，媒体的狂热又帮助苹果成功推出了iPad——一种多点触摸设备，它结合了苹果笔记本MacBook的处理能力和iPhone的外观及触感。这台闪亮着金属光泽的手持设备使消费者在没有键盘或鼠标的情况下，通过手指触摸就可以打开音乐、书籍、电影、图片和文件。苹果的营销活动特别强调了该产品的诉求——“什么是iPad? iPad很薄，很漂亮，可以携带到任何地方，而且可以持续工作一整天。它的使用方式由您定义，随心所欲。它超强大。它很神奇。它极易上手，不学就会。它有20万个应用程序，而且这个数字还在不断增加……它是革命性的产品，但这仅仅是个开始。”

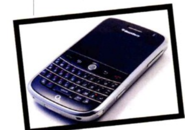
苹果公司每年有420亿美元的收入。同时，该公司仍在持续增加每年的研发预算，仅2009年一年，苹果公司就投入了13亿美元的研发费用。而且，苹果在创造、生产和推出新产品方面非常认真和谨慎。在创造性营销的支持下，顾客和分析师都在翘首期待着苹果公司的最新产品新闻。

问题

1. 在过去的10年里，苹果公司的产品投放具有划时代的意义，那么是什么因素使苹果公司这么擅长创新？在这方面，有哪家公司可以跟苹果相比较吗？
2. iPod产品对苹果公司目前的成功有多大的意义呢？试讨论iPhone和iPad的市场投放对苹果公司新产品开发战略的重要意义。
3. 苹果公司的下一个产品是什么？苹果公司是否应该继续偏离计算机产品而转向新的手持设备呢？

资料来源："World's Most Admired Companies," *Fortune*, 2010; "iPhone 4: The 'Most Successful Product Launch' in Apple's History," *Independent*, June 28, 2010; Joseph De Avila, "Why Some Apple Fans Won't Buy the iPhone," *Wall Street Journal*, September 12, 2007, D.3; Nick Wingfield, "Apple Businesses Fuel Each Other; Net Jumps as Mac Sales Top PC-Industry Growth Rate; iPhones, iPods Also Thrive," *Wall Street Journal*, October 23, 2007; Terril Yue Jones, "How Long Can the iPod Stay on Top?" *Los Angeles Times*, March 5, 2006; Beth Snyder Bulik," Grab an Apple and a Bag of Chips," *Advertising Age*, May 23, 2005; Jay Parsons, "A Is for Apple on iPod," *Dallas Morning News*, October 6, 2005; Peter Burrows, "Rock On, iPod," *BusinessWeek*, June 7, 2004, pp.130—131; Jay Lyman, "Mini iPod Moving Quickly, Apple Says," *TechNewsWorld*, February 26, 2004; Steven Levy, "iPod Nation," *Newsweek*, July 25, 2004; "Apple Computer: iPod Silhouettes," New York Marketing Association; Steven Levy, "iPod Nation," *Newsweek*, July 25, 2004; Apple, www.apple.com; Effie Worldwide, www.effie.org。

卓越营销 Research In Motion



Research In Motion（简称RIM）公司是美国最畅销的智能手机BlackBerry（黑莓）的制造商。在1997年，RIM公司正式上市。两年之后，RIM公司推出了第一款黑莓手机——它是一种笨重的商用寻呼装置，使用一节5号电池，能够读电子邮件。如今，RIM公司因成功地创造了便捷式智能手机的热潮而备受推崇，人们从此再也无法忍受离开网络和电子邮件的日子。最后，黑莓赢得了一个恰当的绰号“可卡因莓”（CrackBerry），用来形容用户对这款机器的迷恋。

这一切起始于RIM公司的创始人——迈克·拉扎里迪斯（Mike Lazaridis），他曾经从华尔街的银行家

那里收集名片，然后派大学生把最早的黑莓设备送到他们的办公室，并帮助他们启动黑莓设备。拉扎里迪斯说："那真像卖一只小狗，你把小狗带回家，如果不喜欢，还可以再送回来。"但是，他们并没有把黑莓送回来。在几年的时间之里，黑莓成为了华尔街的宠儿。在 2001 年 9 月 11 日之后，作为政府关键性的安全和通信设备，黑莓已经为所有美国人所熟知了。

RIM 又陆续推出了新一代的黑莓系列产品，并把重点放在更高的安全性和必要的商务功能上，后者包括事务管理器、日程安排、传呼机、长时间待机电池和改进的无线上网功能等。RIM 的策略是把黑莓建设成市场上最安全、最可靠、最有效的数据设备解决方案。

在努力了五年之后，2003 年，RIM 公司卖出了 100 万台黑莓。就在一年之后，其销量达到了 200 万台。黑莓已经进入了快速增长期。2005 年，《微电脑世界》(*PCWorld*) 把黑莓 850 誉为过去 50 年里最伟大的电子设备之一，排在第 14 位。在 2006 年到 2008 年，《财富》杂志把 RIM 公司评为世界上发展最快的企业。

2005 年前后，RIM 公司得到了飞速的发展，其中的原因有许多：首先，RIM 是这个时代技术革新的领先者；其次，黑莓改变了人们的沟通、工作和交流方式；第三，同其竞争对手不同，RIM 提供了一种端对端的解决方案，它同时开发和生产硬件和软件，并提供黑莓运行的相关服务。

随着该公司的快速发展，RIM 做出了一个战略决策——与全球许多运营商展开合作，而不仅仅是跟一家运营商合作。这样做，至少有两个好处。一是不管消费者通过哪家运营商，或者不管消费者在什么地方，都可以很容易地购买到黑莓设备。同时，该公司也不用因为同某一个运营商的关系不融洽而担心。二是 RIM 开始为不同的运营商制造独一无二的设备。而且，该公司也许可第三方设备商使用自己的架构为其他企业提供有关黑莓的无线解决方案。很显然，这些做法都在全世界范围内增加了该公司的收益和黑莓的用户。

从营销方面来说，RIM 成功地定位于商务人士，使黑莓智能手机成为职场标配。同时，该公司也特别注重产品和软件的创新，以便满足商业顾客的需求。如今，它仍然继续为这一市场提供服务，并提供诸如面向中小企业的黑莓企业服务器等解决方案。

最终，苹果 iPhone 手机在 2007 年的市场投放，其实在一定程度上也让黑莓沾了光。iPhone 吸引了大量的消费者，并且让他们知道智能手机不仅仅只能用于商务。结果，许多消费者首次尝试了黑莓手机。2008 年，RIM 首次面向消费者做了大众广告，从而使黑莓手机的销量有了更大幅度的增长。实际上，黑莓最伟大的推销员可能就是美国总统奥巴马了。在整个选举期间，奥巴马都携带和使用黑莓手机。这让黑莓在年轻人的心目中一下变得酷味十足。

如今，黑莓仍然在智能手机领域与竞争对手展开着竞争，而且每年都会增加更多的消费者——增长数量超过了企业客户。最新款的黑莓加强了视频、图片、音乐功能，采用触摸屏，还增加了即时通讯功能。显然，这些功能都是用来吸引年轻用户的。RIM 在 2010 财年的销售额是 150 亿美元，卖出了 3700 万台智能手机。现在，该公司在世界上 175 个国家拥有 4100 万黑莓用户。随着竞争的日趋激烈，RIM 把发展重心放在了研发新的产品和新的解决方案上来。拉扎里迪斯解释说："我们必须把产品线做得更深，更广。我们的产品不仅只有黑莓，而且我们还开发半导体、操作系统和工业设计。我们既制造，也运行自己的网络。我们要构建自己的完整产业体系。"

问题

1. 请评价 RIM 公司的关键成功因素。RIM 公司在哪些方面做得比较好？如果从事后反思的角度来看，在 RIM 飞速成长的 10 年时间里，哪些地方值得进一步改进或完善？
2. RIM 在创新中是领先者吗？为什么？该公司下一步应该怎么做？

资料来源：Jessi Hempel, "Smartphone Wars—BlackBerry's Plan to Win," *Fortune*, August 17, 2009; Saul Hansell and Ian Austen, "BlackBerry, Upgraded, Aims to Suit Every User," *New York Times*, October 13, 2009; Michael Comeau, "Can Research In Motion's BlackBerry Regain Market Share?" *Minyanville*, July 12, 2010; "The World Masters of Innovation," *BusinessWeek*; Research in Motion, Annual Reports; RIM, www.rim.com。

第21章
开发全球市场

Chapter 21 Tapping into Global Markets

本章我们将讨论以下问题：

- 在公司决定走向国际市场之前，应该考虑哪些因素？
- 公司如何评价和选择某个特定的国外市场？
- 在发达国家市场和发展中国家市场的营销有什么区别？
- 进入国外市场有哪几种主要途径？
- 公司应该如何使其产品和营销策略适应不同的国外市场？
- 营销人员如何能影响原产国效应？
- 公司应该如何组织和管理其全球范围内的活动？

印度的塔塔集团的全球业务范围广泛，包括生产著名的以2500美元的标价被誉为“人民的汽车”的塔塔Nano。



随着传播越来越便利，交通越来越发达，资金流动越来越顺畅，整个世界正在迅速变小。越来越多的国家正经历着文化上的多元化进程，一个国家的产品和服务也可能在其他国家大受欢迎。一个德国商人可能身穿意大利的西装，和英国朋友坐在日本餐馆里用餐，然后回到家里，边喝着俄罗斯的伏特加边在韩国产的电视上看着美国电影。市场经济和消费主义日渐兴盛的新兴市场成为了特别有吸引力的目标。这些国家也在培育自己的市场巨人。[1]

塔塔集团（Tata Group）是印度最大的企业集团，经营从软件、汽车、钢铁到电话服务、茶叶和手表等成功的业务。塔塔集团的业务范围广泛，而且收购了韩国的大宇汽车的重型商用车厂、英国与荷兰合资的钢铁巨头 Corus 集团，以及总部设在英国的 Tetley 茶叶公司。除了 Taj 豪华酒店，塔塔集团也持有或者管理重新包装位于波士顿的丽思卡尔顿酒店、纽约的 Pierre 酒店和旧金山的 Camden Place 酒店。塔塔咨询服务公司（Tata Consnltancy Services）是印度最大的科技服务公司，约一半的利润来自北美业务。塔塔集团也是印度最大的商用车制造者，最近推出的售价仅为 2500 美元的塔塔 Nano 汽车引起很大的反响，被誉为“人民的汽车”(People's Car)。虽然从西方标准来看，塔塔 Nano 的价格低得令人难以置信，但其实 Nano 10 万卢比的价钱是印度人均年收入的三倍。塔塔 Nano 看起来像有轮子的鸡蛋，有 5 个舒适的座位并装备了 33 马力的引擎，每加仑汽油能运行 50 英里。塔塔的目标是 700 万因为买不起汽车而买了摩托车的印度人，目标年销售量为 250000 辆。塔塔 Nano 的市场潜力巨大——每 1000 名印度人中只有 7 人拥有汽车。塔塔的目标也包括其他“金字塔底部”的市场，比如非洲和东南亚，甚至东欧的部分国家和拉丁美洲。

公司应该要有跨越国内和国外边界的能力。尽管进入国际市场的机遇很诱人，其风险也很高。身处于全球化行业中的公司则是别无选择，只能使其经营也随之全球化。在这一章中，我们主要考察进入全球市场的决策制定。

全球范围内的竞争

许多公司已经在全球市场上运作了数十年——像壳牌、拜耳和东芝等品牌已经享誉全球多年了。奢侈品领域如珠宝、手表和手提包的市场相对较小，因此在全球各地开展业务对于像 Prada、Gucci 和路易威登等企业的成长来说尤其重要。但是在更多的产品品类里的全球竞争正随着新企业进入国际舞台而变得越来越激烈。[2]

汽车市场正在变成一个所有国家可以自由进入的市场。由于没有本地的机动车制造商，智利从全球进口机动车，其中包括 14 种不同品牌的中国轿车、货车和商用车。[3] 在中国快速变化的手机市场，摩托罗拉发现其市场份额在两年时间里被诺基亚和来自亚洲的竞争者侵占了一半。

拉丁美洲的炸鸡店 Pollo Campero 进入了美国市场，它的成功部分归功于以拉美裔移民居住区为目标的定位



发展中国家的企业也带来了更多的竞争。来自印度的 Mahindra Motors 生产了一种有四个车门、柴油动力的短底盘货车，该产品正在进入欧洲、亚洲和美国，向用户承诺了超低的燃油能耗。[4] 在危地马拉成立的 Pollo Campero（西班牙语的意思是“乡村鸡”）聘用拉美裔的移民，在美国开设了超过 50 家餐厅，将一向受欢迎的食品如油炸芭蕉片和

horchata 米奶与烤鸡和土豆泥等传统的美国菜肴结合。[5]

尽管有些美国企业希望通过保护性的立法来限制国外的竞争者，其实更好的应对方法是在国内持续地改进产品，并且向国外市场扩展。在一个**全球化的行业**（global industry）中，竞争者们在其主要的国家或地区市场的战略定位是受到其全球定位影响的。[6] 一个**全球化的公司**（global firm）通过在多个国家运营，可以在研发、生产、物流、营销以及财务方面获得国内企业所不能获得的优势。

全球化的公司需要在全球范围内进行计划、运营和实现战略合作。奥的斯电梯运用法国的电梯门系统、西班牙的小齿轮部件、德国的电子系统以及日本的电机系统。而这些部件都在其美国工厂进行组装。现代汽车也是一个成功的全球化企业的范例。[7]

现代汽车

现代汽车（Hyundai）曾经和许许多多的汽车制造商一样生产便宜和不可靠的汽车，如今却经历了巨大的全球化转型。在 1999 年，其新任主席郑梦九宣布现代汽车将焦点从生产规模和市场份额转移到质量上。数个变革开始进行：现代汽车将行业领袖丰田视为标杆，采取了六西格玛流程，跨职能组织产品开发，与供应商更加紧密合作，并且组织更多的质量监督会议。2001 年，现代汽车在 J.D. Power 公司对美国新推出汽车质量的研究中排在接近末尾的位置——在 37 个品牌中排在第 32 名；但到了 2009 年，现代汽车跃升到第 4 名，仅仅排在雷克萨斯、保时捷、凯迪拉克三个奢侈品牌之后。现代汽车的营销也在转型。其“保障”（Assurance）计划以昂贵的“超级碗”广告推广，该计划允许新购买者在失去工作时无风险地退回他们的汽车。其他一些计划包括保证顾客在一年里能享受较低的汽油价格，以及在美国政府的“旧车换现金”（Cash for Clunkers）计划实施之前享受税收抵免。现代汽车和旗下较年轻和低价的兄弟品牌起亚汽车并不仅仅关注美国市场。现代汽车是印度第二大的汽车制造商，同时在捷克建立了造价 10 亿欧元的工厂以供应欧洲市场，并且和北京汽车投资有限公司成立了合资公司以进入中国市场。

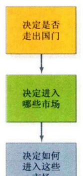


图 21.1
国际营销中的主要决策

美国许多成功的全球品牌纷纷挖掘到消费者的普遍价值观和需求，如耐克与体育竞技表现、MTV 与年轻人的文化、可口可乐与青春乐观。这些公司在海外雇用数千名员工，并确保他们的产品和营销活动与当地消费者的感受一致。

全球化营销已扩展到了产品以外的领域。服务业代表着世界经济最快速发展的部分，占据了全世界产出的 2/3、全球就业的 1/3，以及国际贸易的 20%。虽然有些国家建立了进入壁垒或法规，由 150 多个国家参与的世界贸易组织（WTO）仍在尽力推进着世界范围内服务业和其他产业的自由贸易。[8]

无论公司的大小或者业务类型如何，走向全球市场的企业都要做出一系列的决策（参见图 21.1）。下面我们就来探讨这些决策。[9]

决定是否走出国门

如果国内市场足够大，大部分的公司宁愿留在国内。这样经理们就不用学习新的语言和法规，不用处理波动的汇率，不用面对政治和立法的不确定性，也不用针对不同顾客的需要和期待来重新设计产品。在国内做生意更容易也更安全。不过以下因素会将公司吸引到国际市场上：

- 一些国际市场比国内市场的盈利机会更大；
- 为了达到规模经济，公司需要更大的客户群；
- 公司希望减弱对于单一市场的依赖；

- 公司希望在国际对手的本土市场对其进行打击；
- 顾客正在走向国外因而要求国际化的服务。

出口占美国国内生产总值约13%，几乎是40年前的两倍，这反映了以上因素的力量。[10] 在决定走向国际市场之前，公司必须认识并评估以下风险：

- 公司也许未能理解国外的偏好，因而无法提供有竞争力的产品；
- 公司也许未能理解国外的商业文化；
- 公司也许未能理解国外的法规，因而会发生预期之外的费用；
- 公司也许缺乏具有国际化经验的管理人才；
- 在国外公司也许需要面对商业法规的改变、汇率贬值，甚至政变和财产被没收的情况。

有些公司对走出国门积极性不高，走进国际舞台是被市场形势所迫。国际化的进程一般包括下列四个阶段：[11]

1. 没有常规的出口业务；
2. 通过独立的代理进行出口；
3. 建立一个或多个销售子公司；
4. 建立国外的生产厂。

企业的第一个任务就是从第一个阶段转到第二个阶段。大部分的公司采用与独立代理合作，进入一个临近或者相似的国家。稍后公司会成立一个出口部门专门管理代理关系。接下来公司在主要出口市场上用自己的销售子公司来替换代理。这一举措将增加投资和风险，但同时也赢得了发展的机会。为了管理子公司，公司可能会用国际关系部代替出口部。如果市场足够大而且稳定，或者有就地生产的需要，公司可以在这些市场建立工厂。

到这时公司的运作已经跨国了，今试图尽可能地优化全球性的资源分配、融资、生产和营销。研究表明：当超过15%的盈利来自国际市场时，高层管理者就开始对国际市场投以更多的注意力了。[12]

决定进入哪些市场

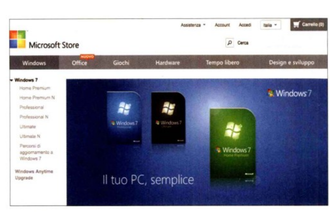
在决定走出国门的时候，公司需要确定其营销目标和策略。例如，希望在国际市场实现总销量的多大比例？对于大多数公司来说，在拓展海外市场时，往往都从小做起。有些计划保持小规模，另一些则计划着做大。

进入多少个市场

公司必须决定进入多少个市场，以及扩张的速度。典型的进入策略包括瀑布型（waterfall approach），也就是按顺序逐渐进入各个国家；以及洒水型（sprinkler approach），即同时进入多个国家。越来越多的公司——尤其是技术密集型公司——*成立伊始就是全球化的*，一开始就对整个世界市场进行营销。[13]

松下、宝马、通用电气、贝纳通以及The Body Shop都运用瀑布型策略。这样公司可以仔细地为扩张进行计划，也不太可能耗尽人力资源和财务资源。当先行者优势十分重要且市场高度竞争时，洒水型策略更为适合。比如2009年秋，微软以只有轻微调整的营销方式在100个国家售出了15000万份Windows 7。洒水型策略的主要风险在于：同时进入许多不同的市场，公司需要投入大量的资源，也可能在设计市场进入策略上遇到问题。[14]

公司还必须考虑国家的选择。一个国家是否有吸引力取决于产品本身，也受到这个国家的地理位置、收入和人口数量，以及政治环境的影响。



微软在推出 Windows 7 时举行了大规模的全球营销活动。

发达国家市场还是发展中国家市场

世界市场最主要的划分在于发达国家市场和发展中国家市场或者说新兴市场，比如巴西、俄罗斯、印度、中国［这四个国家通常被称为“金砖四国”（BRIC）：Brazil、Russia、India、China］。[15] 其他两个具有经济和营销重要性的发展中国家市场是印度尼西亚和南非。这些新兴市场中有许多未被满足的需要，在食品、衣物、房屋、消费者电子产品、家电等许多产品上显示出巨大潜力。市场领导者常依赖发展中国家市场来支持企业的成长。请看以下例子：

- 可口可乐、联合利华、高露洁、达能和百事可乐从三个最大的位于亚洲的发展中国家市场——中国、印度和印度尼西亚，赚取了总收入中的 5%—15%。[16]
- 发展中国家市场占卡夫总业务的 25% 以上、吉百利的约 40%，以及特百惠销售收入的 50% 以上。[17]
- 雀巢估计约 10 亿的发展中国家消费者的收入将会在未来的 10 年里增加至能购买得起雀巢产品的水平。这个全球最大的食品公司从新兴经济体获取其 1/3 的总收入，并希望在最近 10 年将比例提高至 45%。[18]

世界人口的 20% 生活在发达国家和发展中国家的经济发达地区。剩下 80% 的人口购买力较弱，生活条件从轻微贫困到极端贫困不一而足。市场营销人员能不能很好地为他们服务呢？未来人口增长的 90% 都发生在欠发达国家，这将使得失衡的情况日益加剧。[19]

要想成功进入发展中市场，企业需要一套特殊的技巧和计划。让我们来看看以下公司如何开创先河，为这些在过去被忽视的消费者提供服务的：[20]

- Grameenphone 电信在孟加拉国的 35000 个村庄中雇用农村妇女作为代理，向其他村民按时间收费出租电话。
- 高露洁在移动放映车上放映影片，来向印度村民们展示刷牙的好处。
- 地产商 Corporación GEO 在墨西哥建造廉价房。这些双卧室的标准化公寓还可以进行扩建。

通过改变传统的营销做法，这些公司的营销人员实现了发展中国家市场的潜力。[21] 在发展中地区做生意“照常营业”是行不通的。在这些市场上，存在着大量经济和文化上的差异，营销基础设施可能几乎不存在，而当地的竞争可能十分激烈。[22]

本土巨擘企业

一项由波士顿咨询（Boston Consulting Group，简称 BCG）进行的研究将 10 个新兴经济体中的 50 家企业列为“本土巨擘企业”（local dynamo）。根据 BCG 的研究，本土巨擘企业是指：（1）在国内市场强大；（2）成功抵挡了跨国竞争对手的入侵；（3）不关注向海外扩张。印度农民合作社通过由 280 万会员构成的网络销售乳制品，并以印度国内播放时间最长、受众喜爱度最高的广告活动之一推广。其冰淇淋和巧克力牛奶业务在联合利华和雀巢带来的竞争中生存下来。巴西的廉价航空公司 Gol 以愿意牺牲便利性来换取低价的节俭的巴西消费者为目标市场，Gol 的航班经常在奇怪的时间段离境并经停多站。在墨西哥，零售商 Grupo Elektra（墨西哥金融和零售商，由在纽约证券交易所、墨西哥证券交易所和西班牙马德里证券交易所的 Latibex 市场上市的 Grupo Salinas 持有）以信贷方式向日收入低于 10 美元的人群销售洗衣机、冰箱、电视和其他电器。该公司的门店同时也是银行服务网



Grupo Elektra 的零售店在拉丁美洲向低收入消费者出售电器并提供金融服务。

点，人们可以就地取现、存款、汇款和申请贷款。根据 BCG 的报告，本地巨擘企业通常将它们对消费者偏好的深入了解与经济实惠的生产技术相结合，创造出具有强烈针对性的本地商业模式。[23]

摸索出在发展中市场行之有效的营销模式能带来巨大的回报：

- 当收入和住房空间有限的时候，小包装和低价格往往变得很重要。联合利华的小包装洗涤剂和香波仅售 4 美分，这种小包装产品在印度农村——印度 70% 的人口生活在农村——大为畅销。[24]
- 新兴市场中 80% 的顾客从小酒窖、路边摊、售货亭或者夫妻店里购买商品。这些商店只有衣柜那么大，宝洁称它们为"高频商店"。在印度，98% 的食品仍然是从 1200 万家被称为 kirana 的社区夫妻店中购入的。[25]
- 诺基亚派遣在入门级手机开发组里负责营销、销售和工程的员工到中国、泰国和肯尼亚的农村家庭中生活一个星期，观察他们是如何使用手机的。通过开发仅仅满足他们需要的超低价手机，诺基亚成为了非洲和亚洲的市场份额领先者。[26]
- 来自西方的形象也可能大有帮助，可口可乐在中国的成功验证了这一点。相比本土的饮料品牌健力宝，可口可乐的成功部分归功于品牌所象征的"现代"和"丰裕"的价值观。[27]

来自发展中国家的公司也带来了更多的竞争。中国持续向非洲、东南亚和中东地区出口汽车。印度的塔塔集团、墨西哥的西麦斯建材（Cemex）和马来西亚国家石油公司（Petronas）是发展中国家企业的翘楚，成为了向多国销售的强大的跨国公司。[28]

许多企业利用在发展中国家市场中的营销经验来更好地在发达国家市场中竞争（回顾第 3 章关于"金字塔底部"的讨论）。约翰迪尔在印度 Pune 市的研发中心开发出了四款经济型拖拉机，这些拖拉机的价格和易操作性为它们在美国和其他地区也取得了市场。约翰迪尔在印度生产的拖拉机大约有一半在海外销售。[29]

产品创新成为了发展中国家市场和发达国家市场之间的双行道。进入发展中国家市场的真正挑战在于：如何通过创造性的营销实现全世界的人们改善生活的梦想。许多公司都觉得它们能够做到。[30]"营销洞见：引人注目的关键发展中国家"重点关注了金砖四国、南非和印度尼西亚等国的市场发展。

区域经济一体化，即在伙伴国家之间建立贸易协议，在近年越来越密集。这意味着企

营销洞见　引人注目的关键发展中国家

巴西

根据世界银行的报告，25% 的拉丁美洲人每天生活费不足 2 美元，还有数百万的人每月只能挣到几百美元。巴西是这个地区最大的市场，巴西的人口中有 87% 为低收入人群，只能挣到全国收入的 53%。在这个地区的商人们需要想尽办法向贫穷人口和低收入居民出售商品和服务。雀巢通过把 Bono 曲奇的包装从 200 克缩小到 140 克并降低价格，获得了 40% 的销售增长。因为认识到当地文盲率高的情况，联合利华在巴西东北部推出了名称简单、易于识读的肥皂品牌"Ala"。

巴西在 20 世纪 60 和 70 年代曾是世界上经济增长第二快的经济体，经历过快速增长的阶段。因此，现在它以拥有大规模成熟的农业、矿业、制造业

和服务业为自豪。取得国际化成功的巴西企业包括飞机制造商 Embraer、凉鞋制造商 Havaianas，以及与 Interbrew 合并成立了英博啤酒（InBev）的饮料生产商 AmBev。与其他新兴市场相比，巴西不同于俄罗斯，拥有成熟的民主政体，巴西也不向印度那样与邻国有严重的分歧。

但是巴西近年来的增长放慢了，其中的许多发展障碍被称作“巴西成本”（custo Brasil）。比如说，在巴西运输货物的费用占了国内生产总值的 13%，比美国水平高出 5%。卸载一个货柜比印度贵一倍，比中国多耗时两倍。大部分观察家认为，巴西的经济、社会和政治转型都仍在进程中，虽然它在最近的经济衰退中受到的伤害相对较少。

俄罗斯

1991 年苏联解体后，俄罗斯从一个孤立于他国的中央计划经济体转型为一个与国际市场整合、以市场为基础的经济体。俄罗斯是最大的天然气出口国、第二大石油出口国、第三大钢铁和原铝出口国。但是，对于大宗商品的依赖有其缺点：俄罗斯的经济就在最近的经济衰退中受到了商品价格下跌和信用紧缩拖累。包括荷兰啤酒制造商喜力、瑞典零售商宜家、美国银行花旗银行及众多汽车制造厂在内的企业纷纷在俄罗斯开始运营。它们的目标客户是俄罗斯快速增长的中产阶级。中产阶级占俄罗斯 1/4—1/3 的人口，他们的收入快速上升，而且可以享受消费信贷。但是俄罗斯的平均月收入仅为 700 美元，是美国人均收入的一小部分，而且很多人的收入还达不到这个数。此外，经济危机也使得来自国外的投资减少。

俄罗斯的工作人口不断减少，而且基础建设很差。经合组织警告说俄罗斯的经济转型仍然停滞不前，并将俄罗斯评为世界上最为腐败的国家之一。许多人觉得普京政府令人捉摸不定，有时难以合作。

但是许多公司依然保持乐观态度。2006 年，超过 167000 部摩托罗拉手机被扣押在莫斯科机场。有 50000 部据说要被俄内务部销毁的手机而后流入了黑市。这些手机最终大部分都被追回了，不过摩托罗拉对此的反应更说明问题。由于俄罗斯是当时继美国和中国之后的第三大手机市场，摩托罗拉不受这一事件的影响，表示将继续增加在俄罗斯市场的投资。

印度

20 世纪 90 年代的改革大大降低了印度的贸易壁垒，开放了资本市场，由此带来了投资和消费的大幅增长。但需求并不是印度唯一的亮点。由于当地有大量低成本、高智商、讲英语的雇员，印度在外包大潮中抓住了软件编程和电话客服的大量工作。这些曾经属于美国工人的工作仍在源源不断地输出到印度。印度的经济增长主要由制造业和服务业带动，其大部分的就业人口都在这两个行业工作。

印度的发展为美国和其他西方国家的产品提供了市场。接近 2/3 的印度人口年龄低于 35 岁，而且约 160 万人或者 3% 的人口是高收入人群，这一人群正是体现地位和财富之生活方式的品牌所针对的。豪华汽车和闪亮的摩托车是最受欢迎的地位象征，其次是服装、食物、娱乐、消费者耐用品和旅游。

印度的基础设施条件仍然欠佳，公众服务——教育、医疗和供水——也不理想。另外，印度的劳动法限制非常严格。28 个邦都有自己的政策和税收法规。但这些并没有阻碍安赛乐米塔尔（Mittal）、Reliance、塔塔、Wipro 和 Infosys 等国际化的公司取得不同程度的成功，而且许多国外企业正将目光放在印度。

中国

中国 13 亿人口的市场是营销人员的必争之地，本土和国际公司之间的竞争也正日趋激烈。随着中国在 2001 年加入世贸组织，中国的制造和投资的法规都松动了，零售业和物流业的现代化进程很快。其结果就是在价格、产品和渠道方面更加激烈的竞争，但是印刷、电信、石油勘探、营销、医药、银行和保险业依然受到严格的保护，甚至根本不允许外国企业进入。

在中国做生意意味着从大城市走出去，走向农村和边远城市，因为那里有 7 亿的潜在顾客。个人电脑的潜在购买者中一半左右不居住在大城市里；零售业仅有约 1/3 的利润来自中国的 24 个大城市。农村消费者可能是对企业更大的考验，因为这些低收入的购买者可能受教育程度较低，更固守于本地的文化和消费习惯。个人电脑厂商联想、手机制造商 TCL 和家电制造商海尔在与国外企业的激烈竞争中依然蓬勃发展。除了对中国消费者口味的敏锐把握，它们还拥有广泛的分销网络，特别是在农村地区。

中国正在出现的城市中产阶层十分活跃并有自己的鉴别能力，他们需要高品质的产品和更多的选择。虽然他们的规模是美国人口的四倍，中国消费者的花费只是美国消费者的一小部分。豪车是汽车业增长最快的细分市场，这得益于中国越来越多的百万富翁。

印度尼西亚

印度尼西亚历史上曾在自然灾害、恐怖主义和经济动荡中挣扎，但是这种形象正在被政治稳定和经济增长所取代。这个人口全球第四的国家同时也是第一大的穆斯林国家，取得了巨大的进步，无怪乎摩根士丹利将印度尼西亚添加进了金砖国家，从“BRIC”四国变成了“BRICI”五国。

印度尼西亚成为了所在区域里经济增长速度排名第三的经济体，紧追印度和中国。这很大程度上得益于其 2.4 亿的消费者规模。外商直接投资仅占国内生产总值的 25%。虽然半数的人口以每天 2 美元的收入生活，但是他们与活跃的年轻人口的消费共同推动着经济增长。

一些国外企业利用了这里的机会。印度尼西亚是Research In Motion（RIM）公司最热的市场之一，而且黑莓在印度尼西亚取得了标志性的地位。RIM利用了印度尼西亚人倾向于用手机上网这一点（该国宽带服务分布不均而且价格昂贵），为印度尼西亚市场提供定制的产品，配以相关的应用。不过黑莓的成功也有不利的一面：它激发了一些中国企业生产山寨版本的黑莓，当地人戏称为“华莓”（Chinaberry）。

印度尼西亚面临其他的挑战。对于一个气候炎热潮湿，拥有14000个岛屿的岛国来说，有效的分销系统非常关键。大型进口商建立了广泛的分销网络，不仅仅覆盖了生活在六七个最大的城市中的占全国1/3的人口，而且延伸至了其他地区。像许多发展中国家一样，印度尼西亚的基础设施建设可能缺乏。

但是印度尼西亚近年取得的进步是值得关注的。作为佐证，超过20%的印度尼西亚互联网用户都有一个Twitter账户，印度尼西亚网民的活跃程度在该微博网站上排名第六。

南非

虽然南非是一个发达市场，但本书仍然把它与其他发展中国家并列，这主要是因为南非是进入非洲市场的一个门户。当然，南非本身也是一个重要的市场。根据世界银行的报道，在世界上对商业最不友好的35个国家中，有27个在撒哈拉以南的非洲地区；该地区42%的经济采取非正式的方式进行。道路条件恶劣（有些地方根本就没有道路），电力供应不足，汇率波动剧烈，这些都使得当地的物流和金融条件充满挑战。战争、饥荒、艾滋病和自然灾害等人道主义困难则更为严重。大部分非洲人生活于贫穷之中，60%的非洲人仍然依靠农业作为他们的主要收入。

但是最近的一段相对稳定的时期正好伴随着医疗、教育和社会服务的改善。2010年世界杯足球赛提供了再度审视南非和其他非洲国家的经济进步的机会。许多国际公司利用了南非作为推广平台。

- 手机运营商Celtel在农村地区引进了“Me2U”服务，使得呼叫者可以将呼叫时间余额转移到另一部手机上。由于大部分当地人没有银行账户，这项服务成为了一种方便又便宜的转账方式，在有些村庄甚至替代了现金的作用。
- MTN作为南非最大的手机公司，在尼日利亚建立了微波传输主干网和供电系统，并在乌干达的维多利亚湖推出了第一部太阳能公共电话。
- 南非的Net1向没有银行账户或者信用卡的穷人提供免费的智能卡，并从中收取只占交易额很小比重的佣金作为其收入来源。目前，它拥有由大约3.6亿个账户构成的客户群。

这些愿意在非洲经营的公司往往可以得到很高的利润，而且竞争很少。世界第二大啤酒制造商SABMiller在非洲取得了相当好的运营业绩。和本土公司达成合作关系可以在专业技能和社会联络方面提供很大帮助。SABMiller在非洲的运营模式就是和当地公司及政府进行合资。波士顿咨询将阿尔及利亚、博茨瓦纳、埃及、利比亚、毛里求斯、摩洛哥、南非和突尼斯等8个最大的非洲经济体合称为“非洲雄狮”。

资料来源：*Brazil*：Antonio Regalado，“Marketers Pursue the Shallow Pocketed，” *Wall Street Journal*，January 26，2007；“Land of Promise，” *Economist*，April 12，2007；Melissa Campanelli，“Marketing to Latin America? Think Brazil，” *DMNews*，June 20，2006. *Russia*：Jason Bush，“Russia Economy Turns Swiftly Siberian，” *BusinessWeek*，December 15，2008，p.68；“Risk and Reward in Russia，” *BusinessWeek Emerging Market Report*，October 20，2008；“Dancing with the Bear，” *Economist*，February 3，2007，pp.63—64；Jason Bush，“Russia：How Long Can the Fun Last?” *BusinessWeek*，December 18，2006，pp.50—51；Steven Lee Myers，“Business as Usual，Russian-Style，” *International Herald Tribune*，June 13，2006. *India*：Nandan Nilekani，*Imagining India：The Idea of a Renewed Nation*（New York：Penguin Press，2009）；Anil K.Gupta and Haiyan Wang，“Five Myths about India，” *Economic Times*，December 29，2009；“India on Fire，” *Economist*，February 3，2007，pp.69—71；“16m. Young High-Earning Consumers Are Targets of High-End Lifestyle Products，” *News India Times*，August 4，2006，p.16. *China*：Edward Wong，“China' s Export Economy Begins Turning Inward，*New York Times*，June 24，2010；Arthur Kroeber，“Five Myths about the Chinese Economy，*Washington Post*，April 11，2010；“Impenetrable：Selling Foreign Goods in China，” *Economist*，October 17，2009；Dexter Roberts，“Cadillac Floors It in China，” *BusinessWeek*，June 4，2007，p.52；Bruce Einhorn，“Grudge Match in China，” *BusinessWeek*，April 2，2007，pp.42—43；Russell Flannery，“Watch Your Back，” *Forbes*，April 23，2007，pp.104—5；Dexter Roberts，“Cautious Consumers，” *BusinessWeek*，April 30，2007，pp.32—34；Seung Ho Park and Wilfried R.Vanhonacker，“The Challenge for Multinational Corporations in China：Think Local，Act Global，” *MIT Sloan Management Review*（May 31，2007）；Dexter Roberts，“Scrambling to Bring Crest to the Masses，” *BusinessWeek*，June 25，2007，pp.72—73. *Indonesia*：Louise Lavabre，“Talking with Our Thumbs：Twitter in Indonesia，” *Jakarta Post*，September 22，2010；Alexandra A.Seno，“Gung-ho Attitude Delivers Success in Indonesia，” *Globe and Mail*，March 25，2010；Mark Mackinnon，“RIM' s Indonesian Bonanza，” *Globe and Mail*，March 24，2010；Peter Geiling，“Will Indonesia Make It BRICI?” *GlobalPost*，July 7，2009；Margie Bauer，“Indonesia-An Economic Success Story，” www.fas.usda.gov，October 14，2004. *South Africa*：“The Price of Freedom：A Special Report on South Africa，” *Economist*，June 5，2010；“Africa' s Dynamo，” *BusinessWeek Emerging Market Report*，December 15，2008；Frank Aquilla，“Africa' s Biggest Score：A Thriving Economy，” *BusinessWeek*，June 28，2010；Helen Coster，“Great Expectations，” *Forbes*，February 12，2007，pp.56—58；*All*：*CIA World Factbook*，www.cia.gov。



繁忙的港口，如图中的阿根廷布宜诺斯艾利斯港，呼唤更高程度的贸易合作。

业更容易同时进入整个区域。部分国家已经成立自由贸易区或经济共同体——一组国家通过组织在合乎国际贸易规则的条件下向共同目标迈进（参见表 21.1）。

评估潜在市场

不论有多少国家和地区将它们的贸易政策和规定一体化，各国仍然有它们独有的特性。一个国家的经济、政治立法和文化环境决定着它是否接受不同的产品和服务，以及它作为市场有多大的吸引力。

假定一个公司列举出了可能进入的潜在市场名单。它要如何从中选择呢？许多公司青睐邻近的国家，因为它们更了解邻国，而且可以更有效地控制成本。因此加拿大和墨西哥自然而然成为美国最大的出口市场，瑞典公司也大都向它们斯堪的纳维亚半岛的邻

表 21.1 区域性的贸易组织

欧盟

欧盟（European Union，简称 EU）在 1957 年成立的初衷是消除商品、服务、金融、劳动力在各国之间的流动壁垒，制订出一套针对非成员国的贸易政策，从而形成一个单一市场。今天的欧盟是世界上最大的单一市场。欧盟有 27 个成员国，使用欧元作为通用货币。欧盟覆盖了 4.95 亿消费者，占全球贸易出口额的 37%。不过，在欧洲开展业务的企业，仍需面对 23 种不同的语言，适应有 2000 年历史的各地文化差异，熟悉数量众多、令人生畏的地方性法规。

北美自由贸易协议

1994 年 1 月，北美自由贸易协议（North American Free Trade Agreement，简称 NAFTA）将美利坚合众国、墨西哥和加拿大三国统一为一个单一市场，该市场由 4.40 亿人组成，每年生产和消费 16 万亿美元的商品和服务。在 NAFTA 生效超过 15 年之后的今天，三个国家彼此之间已经消除了所有的贸易壁垒和投资壁垒。在 NAFTA 签署之前，从墨西哥进口美国的货物平均会征收 13% 的关税，而美国进口墨西哥的货物平均征收 6% 的关税。

南方共同市场

南方共同市场（Mercosur，西班牙语 Mercado Común del Sur 的缩写）将巴西、阿根廷、巴拉圭、乌拉圭和委内瑞拉（待批准）联系在了一起，旨在促进自由贸易以及货物、人员、货币的自由流动。上述五国共有 2.7 亿公民，GDP 总规模达 2.4 万亿美元。玻利维亚、智利、哥伦比亚、厄瓜多尔和秘鲁为该组织的联系成员国。不同于成员国，联系成员国只享有部分投票表决权，此外在进入某些市场时也会受到一定限制。NAFTA 有望最终与 Mercosur 等贸易安排合并，形成一个纵贯南北美洲的自由贸易区。

亚太经济合作组织

包括 NAFTA 成员国、日本和中国在内的 21 个经济体试图通过亚太经济合作组织（Asia-Pacific Economic Cooperation，简称 APEC）会议，共同实现泛太平洋地区的自由贸易。APEC 的 21 个成员经济体占世界总人口的 40.5%，全球 GDP 总量的 54.2%，以及世界贸易总额的 43.7%。在一年一度的首脑会议上，APEC 各成员经济体的领导人共同商议这一地区的经济、合作、贸易、投资等重要议题。

东盟

东盟（Association of Southeast Asian Nations，简称 ASEAN）由 10 个成员国组成，分别是文莱达鲁萨兰国、柬埔寨、印度尼西亚、老挝人民民主共和国、马来西亚、缅甸、菲律宾、新加坡、泰国和越南。总计 5.9 亿的人口和 1.2 万亿美元的 GDP 规模构成了这一地区的吸引力。各成员国致力于将该地区建设为全球经济版图中的一个主要的生产和出口中心。

资料来源：www.europa.eu；"World Trade Report 2009," www.wto.org；www.naftanow.org；Council on Foreign Relations, "Mercosur: South America's Fractious Trade Bloc," www.cfr.org；www.apec.org；www.asean.org

居出口。

同时，心理感受上的远近也决定了公司的选择。相比起市场较大的德国和法国，许多美国公司更愿意在加拿大、英国和澳洲进行销售，因为它们对那里的语言、法律和文化都更为适应。不过公司在基于文化差异选择市场的时候要小心：它们既有可能高估文化差异，而错过更好的市场；也有可能因为低估文化差异，忽视国家之间一些深层次的不同，而陷入不利的局面。[31]

正确的策略往往是：少进入几个国家，并在这几个国家全身心地投入。一般来说，公司偏爱进入这样的国家：（1）市场有吸引力；（2）市场的风险低；（3）在该市场中公司拥有竞争优势。下面我们来看以下企业是如何评估市场机会的。

- 可口可乐和三得利正在寻找功能性饮料的分销渠道，主要集中在竞争较少的西欧和亚洲市场，以远离被红牛和 Monster 占领的已经饱和的北美市场。可口可乐和三得利都打算利用它们广泛的分销渠道去销售那些被它们购入了分销权或所有权的品牌，分别是 Monster 和 V。[32]
- 牙买加的 Digicel 向穷人和通常被忽视的消费者提供有吸引力的产品，成功征服了政治不稳定的发展中国家，如海地、巴布亚新几内亚和汤加。消费者对 Digicel 的忠诚保护了 Digicel 免受政府激烈的干预。[33]
- 建筑业巨人柏克德（Bechtel）针对竞争者、基础设施、法规和贸易壁垒，以及企业所得税率和个人所得税率等情况对海外市场做了成本—收益分析。理想的新市场应该对于公司的产品和服务有潜在需要，有足够的训练有素的劳动者在当地进行生产，同时在政府和物质环境方面十分友好。[34]

决定如何进入市场

一旦公司决定了将一个国家作为目标市场，它就必须决定进入市场的最佳模式。可选择的模式包括：**间接出口**、**直接出口**、**颁发许可证**、**合资**以及**直接投资**。正如图 21.2 所示，这五种方式依次要求更多的投入、风险、控制力和盈利潜力。

图 21.2 进入外国市场的五种模式

投入、风险、控制力与盈利潜力

直接投资

合资

颁发许可证

直接出口

间接出口

间接出口与直接出口

进入国际市场最常见的方法就是出口。公司一般可以从**间接出口**开始。间接出口即通过独立中介出口。**国内的出口商**买下制造商的产品然后到国外销售。**国内的出口代理**寻找国外的需求并谈好价格，从中获取佣金。贸易公司也在此之列。**合作组织**一般会负责几个主要生产者的出口并一定程度上接受它们的管理（常见于水果、干果等）。**出口管理公司**则通过管理其他公司的出口活动来赚取服务费。

间接出口有两大好处。第一，投资少。公司不需要组建出口部门，不用组织国外的销售队伍，也不用签订一系列国际合同。第二，风险小。中介机构熟知国际市场上的操作方法，为贸易提供服务，使得出口厂商可以少犯错误。

公司可能逐渐希望掌握自己的出口业务。[35] 投资和风险会加大，但潜在回报也随之增加。公司可以通过以下方法实现直接出口：

- **成立出口部**：这一部门可能逐渐从纯服务部门转变成为自负盈亏、独立运作的利润中心。
- **海外销售分公司/子公司**：销售分公司负责管理销售和配送，也可以管理当地的库存和促销活动，一般还作为展示和客服中心。
- **外派考察的销售代表**：隶属于本土公司的销售代表通过到国外出差寻找商机。

- **海外分销商或代理**：这些分销商或代理可以在一定程度上代理公司在国外的运作，也可以成为独家代理。

许多公司将间接或者直接出口作为在海外建厂生产前的试水。有了互联网，公司不再需要参加国际商贸展来向国外客户展示其产品了。通过在网上进行交流，大大小小的公司都扩展了它们的服务，它们可以吸引国外的顾客，为购买了产品的国外顾客提供支持服务，从国际供应商那里订货，并建立全球范围的品牌知晓度。

为了更好地给最有潜力的国际市场服务，成功的公司会在网站上用当地语言提供根据当地国情量身定做的信息。寻找免费的贸易和出口信息从来没有像现在这么容易。以下几个站点可以作为搜索的起点：

www.trade.gov	美国商务部国际贸易局（U.S. Department of Commerce's International Trade Administration）
www.exim.gov	美国进出口银行（Export-Import Bank of the United States）
www.sba.gov	美国小企业局（U.S. Small Business Administration）
www.bis.doc.gov	美国商务部工业和安全局（Bureau of Industry and Security）

美国许多州的出口推广办公室也都拥有在线资源，并允许企业链接到它们的网页上。

颁发许可证

颁发许可证是融入国际市场的一种较为简单的方法。发证企业向国外公司授权使用某种生产流程、商标、专利、商业秘密等，以收取费用或者版税。发证企业只需要冒很小的风险就可以进入当地市场；而持证企业则从中获得生产经验，或者得以生产某种知名产品，或使用某知名品牌。

颁发许可证也有着一些潜在劣势。发证企业对于持证企业的控制程度远远比不上对于自己的生产和销售机构的控制。如果持证企业十分成功，那说明发证企业放弃了一部分利润。一旦合约到期，发证企业会发现给自己培养了一个竞争者。为了避免这种情况发生，发证企业一般会提供一些自己专有的产品成分或者配件（就像可口可乐所做的）。不过发证企业的最佳策略是保持创新上的领先性，这样持证企业会对其产生持续性的依赖。

发证合约有许多种不同的安排。像 Hyatt 和万豪这样的企业一般向外国酒店的所有者出售**管理合同**（management contracts）：它们帮外国公司进行酒店管理，但收取一定费用。有时，合同会给负责管理的公司在一定期限内购买被管理公司股票的期权。

在**合同制造**（contract manufacturing）模式下，公司雇用当地的制造商来生产产品。当 Sears 在墨西哥和西班牙开店的时候，它就找到了一些合乎要求的当地制造商来生产它的许多商品。合同制造减弱了公司对于生产过程的控制，也带来了失去潜在利润的风险。不过合同制造提供了快速进入市场的机会，同时也为以后建立合作关系或者购买当地生产厂商做出了准备。

最后一种进入国外市场的方法是**特许经营**（franchising），这是一种完整意义上的颁发许可证的形式。特许人提供完整的品牌概念以及运营系统，而受许人则向特许人投资，并缴纳一定费用。麦当劳（快餐）、华美达（酒店）、安飞士（汽车租赁）都在许多国家运用特许经营进行零售业务，保证它们的营销与当地文化一致。[36]

肯德基

肯德基（KFC）是世界最大的鸡肉快餐连锁店，在美国拥有超过5200家餐厅，并在109个国家和地区拥有超过15000家分店，每天为全球超过1.2亿顾客提供服务。肯德基的吮指原味鸡（Original Recipe）全球著名，根据大半个世纪之前哈兰·山德士上校（Colonel Harland Sanders）将11种香草和香料混合的调味配方制作而成。肯德基在亚洲的成功有很大的指导意义：

- 在肯德基1970年进入日本市场的时候，日本人认为快餐是机器制造的人造食品，很不健康。为了建立起对肯德基品牌的信任，肯德基的广告描绘山德士上校当年在肯塔基起步阶段的场景以表现美国南方式的热情、美国传统，以及实实在在的家常厨艺。这一广告运动取得了巨大的成功。如今肯德基提供加了芝麻和酱油的吮指原味鸡和外裹日本面包粉炸制的三文鱼三明治。
- 在中国，肯德基是规模最大、经营时间最长、最受欢迎、增长最快的连锁快餐店，在650个城镇拥有超过3400家店面，每家店的利润率很理想，超过20%。肯德基在中国建立了自己的供应和配送系统，使得它可以进入小型城市。公司同时根据当地口味量身打造菜谱，推出了老北京鸡肉卷，一种用去皮鸡肉跟北京烤鸭酱、黄瓜和大葱做成的三明治。肯德基甚至有一个中国的形象代言人——备受孩子们喜爱的鸡宝宝“奇奇”。肯德基不无自豪地宣称，奇奇已经成了“中国的麦当劳叔叔”。



肯德基根据地区差异调整营销策略——如在日本东京的多家肯德基餐厅所做的那样——在全球取得了巨大的成功。

合资企业

在过去，许多外国投资者常常与当地投资者共同建立**合资企业**（joint venture），共享所有权和控制权。为了接触更多地理市场和科技市场，分散投资与风险，GE Money（通用电气的零售信贷部门）视合资企业为其“最有力的策略工具之一”。它与韩国、西班牙、土耳其和其他地方的金融机构成立合资公司。[37] 在新兴市场，特别是中国和印度这些大而复杂的国家，出现了许多合资的行为。

合资企业的成立可能是出于经济或政治上的目的。外国企业可能缺乏在当地独立运营一家公司所需的财力、物力、管理上的资源，或者当地的政府要求外国企业必须以成立合资企业的形式进入市场。合资有一些缺点。合作者可能在投资、营销和其他政策上持有不同意见。一方可能希望将利润再投资以达到增长目的，但另一方可能希望获得更多红利。合资也会妨碍跨国企业在全球范围下实施某些生产和营销政策。

合作的价值不仅仅在于提高销售或者延伸配送网络。好的合作伙伴能认同“品牌价值观”，从而保持不同市场上的品牌一致性。例如，麦当劳对产品和服务标准化的高度投入正是全世界所有麦当劳门店都那么相似的原因。麦当劳一个一个地选择自己的全球合作伙伴以找出“强迫型的成就者”，即那些愿意和麦当劳一样投入大量精力的合作者。

直接投资

进入国外市场的终极形式是在国外直接拥有生产或者组装厂。外国公司可以购买当地公司的大部分或全部股份，也可以自己建厂。思科在2005年之前还没有进入印度市场，但随即在班加罗尔设立了其第二个全球总部，以利用印度和其他地区如迪拜的机会。[38]

如果市场足够大，当地生产厂能够提供独一无二的竞争优势。第一，由于当地的劳动力或原材料价格更低、国外政府对于投资的激励，以及装运费用的节约，公司可以保证成本的经济性。第二，由于公司创造了就业，在当地可以建立起较好的形象。第三，公司和当地的

政府、消费者、供应商和渠道商都建立了更深入的关系，可帮助其产品更好地适应当地环境。第四，公司对其投资保有完全的控制，更能建立起利于长期国际发展的投资和营销策略。第五，如果目标国家的消费者坚持购买本国生产的产品，公司也可以争取到这些消费者。

直接投资的主要不利之处在于公司要承担巨大的投资风险，诸如进入受阻、外币贬值、市场恶化，甚至财产没收。要减少生产或者关闭工厂是十分昂贵的，因为所在国家可能会要求支付雇员数量庞大的解雇费。

决定市场营销方案

跨国公司必须决策如何根据当地条件实施它们的营销战略。[39] 一种极端情况是公司直接采用全球通用的**标准营销组合**。对产品、传播方式和分销渠道进行标准化可以保证成本最小化。表 21.2 总结了标准化营销项目的优缺点。另一个极端是**适应性营销策略**，即生产厂家在保持营销概念的同时，根据各个目标群体不同的需要制定营销方案。

全球相似性与差异性

网络的发展、有线和卫星电视在全球范围的迅速传播，以及全球的电信网络使得人们的生活方式逐渐融合。不断增长的日常需要和欲望创造出了标准化产品的全球市场，对于年轻的中产阶级更是如此。曾经被笑话的捷克汽车制造商斯柯达（Škoda），被大众收购之后便利用其投资提高质量和形象，为收入较低的全球消费者提供经济实惠的选择。[40]



如图中这位布拉格服务生告诉各位的那样，捷克的啤酒爱好者众多。



同时，不同市场的消费者依然存在巨大差异。[41] 印度和中国的人口年龄中位数约为 25 岁，日本、德国和意大利则约为 43 岁。如果被问及是否更注重获得特定的品牌而不是优惠的价格，约 2/3 的美国消费者会说他们注重品牌，但在印度和俄罗斯这一比例则高达约 80%。[42] 下面看看关于饮料市场的一些事实：[43]

- 美国平均每人每年消费相当于 760 杯 8 盎司标准杯的软饮料，是全球人均消费最多的国家。墨西哥人每年饮用 674 杯，巴西人为 315 杯，俄罗斯人为 149 杯，而中国人每年饮用 39 杯。
- 捷克是欧洲国家中消费啤酒最多的国家，每人每年饮用 81.9 升；挪威则是消费得最少的国家，仅为 40.3 升。
- 葡萄牙是欧洲国家中消费红酒最多的国家，每人每年饮用 33.1 升；芬兰则是消费得最少的国家，仅为 9.9 升。

表 21.2 全球标准化营销的优缺点

优 势	劣 势
生产和分销商达到规模效益	忽略消费者对产品的需要、欲望和使用方式上的区别
营销成本较低	忽略消费者对于营销组合要素的不同反应
影响大，范围广	忽略品牌和产品的发展以及竞争环境的区别
品牌形象保持一致	忽略法制环境的区别
更加快速有效地实施好的创意	忽略营销机构的区别
统一的营销操作	忽略行政程序的区别

不同国家之间存在着文化的差异。[44] 霍夫施泰德（Hofstede）为不同国家定义了四个维度的文化差异：[45]

1. **集体主义和个人主义**：在集体主义社会中（如日本），个人的自我价值更多地依赖于社会体系而不是个人成就。（集体主义：日本；个人主义：美国）
2. **高权力差距和低权力差距**：高权力差距的文化可能较不重视平等。（高权力差距：俄罗斯；低权力差距：北欧国家）
3. **男性气质和女性气质**：这个维度衡量某种文化是由果敢的男性主导，还是由母性强烈的女性所主导。（男性气质：日本；女性气质：北欧国家）
4. **是否鼓励承担风险**：对不确定性的回避表现了人们的风险偏好。（风险规避：希腊；风险偏好：牙买加）

消费者行为差异和历史营销因素导致营销人员在不同市场中对产品作出不一样的定位。[46]

- 喜力啤酒在美国是高端、一流的产品，但在荷兰本地市场则是中档产品。
- 本田汽车在日本代表速度、年轻和活力，在美国则意味着可靠性。
- 丰田凯美瑞在美国是典型的中产阶级的汽车，但在中国则是高端汽车，虽然在这两个市场的轿车只在外形上有所不同。

市场适应

由于以上差异，大多数产品至少要做少量的适应当地市场的工作。就连可口可乐在某些国家的口味也不同：更甜一些，或碳酸气体较少。相对于假设能把本国商品原样照搬到另一个国家的做法，企业更应该分析产品的以下要素，判断哪些能够带来盈利：

- 产品特色
- 材料
- 品牌名称
- 价格
- 标签
- 促销
- 包装
- 广告主题
- 颜色
- 广告媒体
- 广告执行

顶级全球品牌在主题上一致，但同时能反映出消费者行为、品牌建设、竞争对手，以及法制或政治环境的重大不同。[47]

一个经常听到而有时被略作修改的给国际品牌营销者的建议是："全球思维，本土实践。"（Think Global，Act Local.）其中，汇丰银行更是明确定位自己为"环球金融，地方智慧"（The world's local bank）。下面我们看一看麦当劳的例子。[48]




麦当劳定制菜单甚至外卖服务以适应所在市场——在繁忙的城市，麦当劳甚至通过摩托车运送外卖。

麦当劳

麦当劳允许自己的餐厅在不同的国家和地区调整餐厅布局和菜单主食。在中国，玉米在"开心乐园餐"（Happy Meals）中取代了炸薯条，一些美国门店提供水果冰沙，而在澳大利亚和法国则有和星巴克类似的咖啡馆风格的布置。在印度，以羊肉为主的Maharaja Mac（王公大汉堡）取代了以牛肉为主的巨无霸，并为素食者提供农家芝士卷和土豆饼。在遭受堵车困扰的城市如马尼拉、台北、雅加达和开罗，麦当劳使用摩托车队配送外卖。

公司必须保证在每个市场它们的信息都是与消费者相关的（参见"营销备忘：全球化品牌建设的十条建议"）。

我们接下来将讨论关于开发全球产品、定价和分销策略的一些议题。

全球产品策略

开发全球产品策略需要知道哪些产品和服务能够轻易地实现标准化以及什么是合适的产品适应策略。

产品标准化 有些产品不需要因地制宜地更改也比其他产品更容易进入国外市场。虽然成熟的产品有不同的历史或在不同的市场有不同的定位，但一般消费者对新产品的认知都是一样，因为观念尚未形成。许多领先的互联网品牌谷歌、eBay、亚马逊，在海外市场取得快速的进展。

高端产品也从标准化中受益，因为质量和信誉往往也可以以差不多的形式在不同国家推广宣传。食品和饮料的生产厂家则往往需要面对众口难调的挑战。文化和财富因素影响了新产品在一个国家里取得成功的速度，虽然随着时间的推移每个国家的采用和扩散率越来越相似。[49]

一个公司可能会在不同市场里把重点放在不同产品或产品特性上。IBM 在其服务业务上采用了双轨模式：因为美国的客户往往比较节约，IBM 把重点放在帮助他们降低成本；对于寻求现代化和急于赶上其他国家的发展中国家的客户，IBM 帮助他们发展自己的技术基础设施。飞利浦将更高端的产品留给发达国家市场，在发展中国家市场则主要推广基本的、经济的产品。[50]

图 21.3
产品和传播的五种国际策略

		产品		
		维持原有产品	调整原有产品	开发新产品
传播	不改变传播策略	直接扩张	产品适应	产品创新
	调整传播策略	传播适应	双重调整	

产品适应策略 沃伦·基根（Warren Keegan）将进入国外市场的产品和传播策略分为五类（参见图 21.3）。[51] 我们将讨论产品策略，并在下一部分讨论传播策略。

直接扩张（straight extension）即向国外市场引进原有产品。直接扩张不需要额外的研发费用、生产设备改换或是调整推销方法，因而看起来非常诱人。在相机、消费者电子产品和许多机械领域这一策略都曾获得成功，但在另

营销备忘 全球化品牌建设的十条建议

以下建议旨在帮助公司获得全球化品牌的优势并尽量减小可能的劣势：

1. 在全球品牌建设的大范围内了解各地的相似和不同之处。不同的国际市场可能在品牌开发、消费者行为、竞争活动、法律法规等许多方面不同。
2. 不要在品牌建设上走捷径。在全新的市场里，品牌建设要从零做起，这既体现在战略上（在建立品牌形象前先建立品牌知晓度），也体现在战术上（在新市场上建立品牌资产的来源）。
3. 建立营销体系。公司必须在新市场从头建立营销体系或者适应该国已有的体系。
4. 接受整合营销。在海外市场公司往往需要多种传播手段，广告是远远不够的。
5. 建立品牌合作伙伴。绝大多数全球化品牌拥有营销方面的合作伙伴，来帮助公司在国际市场上获得分销、盈利性和附加值等方面的优势。
6. 在标准化和量身定做之间取得平衡。营销方案中的一些组成元素需要是标准化的（比如产品的包装和品牌名称），另一些则要求更大程度的量身定做（比如分销）。
7. 在全球控制与当地控制之间取得平衡。在公司组织结构和分销决策等方面，公司必须权衡全球经理和当地经理的意见。
8. 建立操作指南。品牌定义和指南让营销人员知道哪些应该做，哪些不应该做，以便传递和加强为品牌定位和营销所制定的规范。
9. 实施全球的品牌资产度量系统。全球的品牌资产度量系统通过一系列的研究步骤来为营销人员提供及时、准确且有行动指导意义的信息，这样他们可以更好地制定短期的战术和长期的战略。
10. 巧用品牌组成元素。品牌元素（品牌名称、商标等品牌标识）如果设计和实施得当，可以在全球范围内成为品牌资产的宝贵来源。

资料来源：改自 Kevin Lane Keller and Sanjay Sood, "The Ten Commandments of Global Branding," *Asian Journal of Marketing* 8, no.2（2001）, pp.97—108。

一些案例中这种策略的结果是灾难性的。金宝汤因为在英国引进浓缩汤损失了近 3000 万美元，因为消费者觉得这些罐头又小又贵，却不明白这些产品还需要加水稀释。

产品适应（product adaptation）即根据当地条件或消费者偏好调整产品。调整可能发生在许多不同的层面。

- 公司可以为产品设计专门的**区域版本**，如西欧版本。芬兰手机巨头诺基亚为其各主要市场打造了不同的 6100 手机。研发人员为亚洲使用者设计了基本声音识别，因为有些人不用键盘；还提高了铃声的音量，这样即便在拥挤的亚洲街道上用户也可以听到铃声。
- 公司也可以为产品设计专门的**国家版本**。卡夫为喜欢在咖啡里加奶的英国顾客、喜欢纯咖啡的法国顾客和喜欢菊苣味的拉美顾客准备了不同的咖啡。
- 公司还可以设计专门的**城市版本**——比如一种专门迎合慕尼黑或东京口味的啤酒。
- 公司也可以设计专门的**连锁店版本**。比如为同在瑞士的 Migros 连锁店和 Cooperative 连锁店准备不同的咖啡。

有些公司在惨痛的教训后才学会要调整产品。当迪士尼 1992 年在巴黎城外建立欧洲迪士尼主题公园的时候，它被严厉批评为美国文化扩张的典型例子。许多法国当地传统和价值观——比如酒和肉要搭配提供——被忽略了。正如欧洲迪士尼的一位高管指出的："当我们刚起步的时候，我们相信只要按照迪士尼的风格来就可以了。现在我们意识到我们的客人们希望能按照他们自己的文化和旅游习惯来受到款待。"主题公园被更名为"巴黎迪士尼乐园"（Disneyland Paris），并加入更多的当地元素，逐渐成为欧洲最吸引人的旅游景点——甚至比埃菲尔铁塔还受欢迎。[52]

产品创新（product invention）意味着推出全新的东西。可以采取两种方式来达到这一点：

- **后向创新**（backward invention）是指重新推出能很好适应外国需要的较早前产品。全美现金出纳机公司（National Cash Register Company）在拉美和非洲重新推出它的由曲柄操作的出纳机，价格仅为最新款的一半，销售数量十分可观。
- **前向创新**（forward invention）则是根据另一国家的顾客需要创造新的产品。欠发达国家需要低价高蛋白的食物。桂格燕麦、Swift 及孟山都（Monsanto）这样的公司研究了这些国家对于营养的需要，研制了新的食品，并开发新的广告来使产品获得认可。

更密切地融入当地文化和法国传统之后，巴黎迪士尼乐园取得了更大的成功。



品牌元素调整 当营销人员在全球推广产品和服务的时候，可能需要改变某些品牌要素。[53] 甚至连品牌名称都可能面临是音译还是意译的抉择。[54] 当伊卡璐（Clairol）在德国推出命名为"Mist Stick"的烫发棒时，居然发现"mist"在当地有"粪肥"的意思。品牌口号和广告语有时候也需要改变，比如：[55]

- Coors 啤酒的广告语"Turn it loose"（释放自己），翻译成西班牙语后，竟是"拉肚子"的意思。
- 一款洗衣皂的广告语称可以洗净"特别脏的部分"（really dirty parts），在加拿大法语区这句话被翻译成了"私处专用肥皂"。
- 裴顿世家的口号"It takes a tough man to make a tender chicken."（鲜嫩鸡肉，源自艰苦的努力。）翻译成西班牙语的时候成了"欲火中烧的汉子才能唤起姑娘的柔情。"
- 伊莱克斯吸尘器在英国的广告语是"Nothing sucks like an Electrolux"（伊莱克斯吸尘效果无与伦比），这到了美国一定会让消费者避而远之！*

表 21.3 列出了其他一些著名的营销失误。

* "suck"在美国口语中有"……很烂"的意思。——编者注

表 21.3 全球营销中的失误

- Hallmark 贺卡在法国失败了，因为法国人不喜欢 Hallmark 蜜糖似的祝词，宁可自己书写卡片。
- 飞利浦在日本缩小了咖啡机的型号以适应日本人较小的厨房，也缩小了剃须刀的型号来适应日本人较小的手掌，这才结束了在日本的亏损。
- 在发现西班牙人的冰箱一般都放不下两升的瓶子后，可口可乐从西班牙撤消了这种包装的产品。
- General Foods 的果珍在法国失败了。这种产品原本是设计用作早餐时橙汁的替代品，可是法国人很少喝橙汁，更不要提在早餐的时候喝了。
- Kellogg 的 Pop-Tarts 果酱馅饼在英国推广失败，因为与美国相比英国人家里很少有用来加热该产品的烤面包机，而且它的口味对于英国人来说也太甜了。
- 宝洁的佳洁士牙膏最初在墨西哥运用了美国的广告策略而效果不佳。墨西哥人不那么注重牙膏的防蛀效果，科学导向的广告对他们也没有吸引力。
- General Foods 为了向日本消费者推广包装好的蛋糕馅料浪费了数百万美元，因为它没有注意到只有 3% 的日本家庭拥有烤箱。
- 庄臣公司（S.C. Johnson）在日本推出地板蜡失败，因为庄臣忽略了日本人在家不穿鞋的习惯，而这种蜡让地板变得非常滑。

全球传播策略

公司可以在国外市场继续运用本国市场的营销传播方案，也可以根据每个具体市场进行调整，后者被称为**传播适应**（communication adaptation）。如果产品和传播都作出调整，则公司采用的是**双重调整**（dual adaptation）策略。

先考虑信息。公司可以在任何地方使用相同的产品信息，仅对语言、名称及颜色作些改变来回避某些国家的忌讳。[56] 比方说，在缅甸和一些拉美国家紫色与死亡相联系，在印度它是哀悼的颜色；而绿色在马来西亚则被看做疾病的象征。[57]

另一种可能的做法是在全球运用相同的创意主题，但是针对各个当地市场设计针对性的执行方式。通用电气的“绿色创想”（ecomagination）广告计划中加入了亚洲和中东的创意，以反映当地的文化兴趣。就算在高科技领域，根据地区做出适应和调整也可能是必要的。[58]

苹　果

苹果取得巨大成功的广告“Mac vs. PC”运用两个演员逗乐来表现产品形象。其中一个代表苹果 Mac 的演员衣着入时，代表 PC 的演员则穿得像个书呆子。苹果给这个广告进行了西班牙语、法语、德语和意大利语的配音，但是为英国和日本重新设计了广告词并重新拍摄——因为这两个重要的市场有着独特的广告和喜剧文化。英国版本基本沿用了同样的模式，只不过将笑话变得更加英式幽默；日本版本则避免直接比较，更为含蓄一些。广告由日本的搞笑搭档 Rahmens 出演，两个角色不再那么截然不同，分别代表工作（PC）和家（Mac）。

第三种方法是建立一个全球性的广告库，各个国家的工作人员再从中调选最适合当地的广告。可口可乐和固特异都运用这种方法。最后，有些公司对分管不同国家市场的管理人员进行授权，允许他们在指导意见范围内拍摄针对所在国的本土化广告。这里的挑战是要保证这些广告传递的信息和在本国一样引人注目而卓有成效。

全球适应　那些要实行自己的传播策略的公司要与一系列的挑战角力。它们首先要确保自己的传播策略在法律上和文化上是可以被接受的。在许多穆斯林国家里，啤酒、葡萄

酒和烈性酒都不能打广告或者出售。烟草产品在许多地方都受到严格的监管。美国玩具制造商们惊讶地得知，在许多国家（例如挪威和瑞典）电视广告不能针对12岁以下的儿童。为了安全起见，麦当劳在瑞典的广告里将自己宣传为家庭餐馆。

其次，企业应该检查它们的创造性策略和传播手段是否恰当。对比性广告虽然在美国和加拿大是可接受甚至是常见的，在英国却很少见，在日本不被接受，而在印度和巴西则是不合法的。欧盟似乎对对比性广告的容忍度非常低，并禁止在广告中抨击对手。

公司还必须准备改变它们的信息诉求。[59] 在为护发产品做广告时，Helene Curtis 发现英国中产阶级妇女经常清洗自己的头发；而西班牙妇女则较少清洗；日本妇女避免过多地清洗头发，因为害怕洗掉头发上天然的保护油。语言也可以有差异，可以采用本地语言或者其他语言（如英语），或者两者的结合。[60]

许多信息都需要调整，因为品牌在新的市场上的发展处于早期阶段。品牌开发的努力可能需要辅以针对消费者的关于产品的宣传。

- 在某些亚洲的发展中市场，消费者喜爱可口可乐这个品牌，却从来没有喝过可乐。需要有人告诉他们可乐冷藏之后味道更佳。[61]
- 印度南部的农村地区还在用肥皂洗头，当 CavinKare 公司向这些地区发售“Chik”品牌洗发水的时候，通过现场亲身感受的做法向人们展示如何使用产品，并在活动中派发免费的小包装。[62]

人员推销的战术可能也需要改换。美国式的开门见山的做法（典型的如“咱们直接谈生意吧”以及“我能从中得到什么好处”）可能在欧洲、亚洲不一定适用，对这些地方的人们来说间接、委婉的方法更有效。[63]

全球定价策略

在海外销售的时候，跨国公司往往会面对价格上涨和内部转让价格（和倾销指控）这两个方面的问题。另外，两个特别棘手的定价问题是水货市场和假货问题。

价格升级 Gucci 的手提包在意大利卖120美元，而在美国可能要240美元。为什么会这样呢？因为 Gucci 需要在出厂价基础上加入运输成本、关税、进口商毛利、批发商毛利和零售商毛利。由于这些增加的成本，再加上汇率波动的风险，将会出现**价格升级**（price escalation）。有些产品在另一个国家可能要卖到原价的2—5倍才能为生产商赢得同样的利润。为了给不同的国家定价，公司有三种选择：

1. **各国标准价。**百事可乐可能希望全球各地的可乐都是75美分一瓶，不过这样在不同国家的利润率就会不同。同时这样的定价对于贫穷国家来说太高，对于富裕国家来说又不够高。
2. **各国市场基准价。**百事可乐也可以根据各国的支付能力定价，不过这样忽视了各国实际发生的成本。同样地，这种政策可能导致低价国的一些中介将可乐卖到高价国的情况。[64]
3. **各国成本定价。**百事可乐还可以根据其标准利润率在各地的成本上加价。不过这样可能使得百事可乐在成本偏高的国家定价远高于市场均价。

当公司进行网上销售时价格信息是透明的，各国间的价格差异也随之减少了。想想在线交易的过程吧，同样的培训课程，如果采用教室授课方式，在美国、法国和泰国的收费一定相差很大，而网上教学的价格则可能很相似。

另一种新的全球性定价挑战是：有些生产能力过剩、汇率很低、积极渴望出口的国家将产品价格压得很低，并使其自己的汇率贬值。这对于跨国公司来说形成了挑战：这些发

展中国家的消费者需求并不旺盛，价格稍高一点就不愿意支付，销售因此变得更困难了。以下讲述的是宜家如何在具有挑战性的中国定价市场中竞争。[65]

宜　家

宜家采用市场渗透定价以在正在壮大的中国家具市场上占据一席之地。当这家瑞典家居巨头于2002年在北京开设第一家专卖店时，许多商店正在出售山寨的宜家产品，价格仅为宜家的一小部分。唯一一种能吸引中国的节俭顾客的方法是大幅削减价格。通常西方品牌在中国把化妆品和跑鞋等产品的价格定于比其他市场高出20%—30%的水平，这样既可以弥补中国的高额进口税，还可以为自己的产品提高威望。通过将产地移至中国，宜家在中国成功将价格减至比其他国家低70%的水平。虽然宜家仍然与假冒产品斗争，但宜家在北京、上海、广州、成都、天津等地都开设有大型门店，并每年在一两个新的地点开设新门店。

内部转让价格　另一个问题产生于公司向其海外、子公司发运货物的时候，此时，便有公司的一个业务单元向另一业务单元即子公司为货物收取**内部转让价**（transfer price）的情形。如果公司向子公司要价太高，可能最终要支付高关税，当然在外国的所得税可能因此而有所降低。如果向子公司要价太低，公司可能被指控为**倾销**（dumping），即以低于成本或低于母公司所在国售价的价格销售产品以占领市场。各国政府都在关注定价不规范问题，并强制要求公司采取**独立企业间价格**（arm's-length price），即其竞争对手针对相同或相似产品的售价。

当美国商务部发现了倾销的证据，它可以向相关公司征收反倾销关税。当美国商务部认为来自某制造业大国的出口商和生产商的越野轮胎在美国以低于公平市场价值的11%—210%出售时，它对4家该国的轮胎制造商征收了11%—52%的税，对另外23家该国的轮胎制造商征收了25%的平均关税。[66]

水货市场　许多跨国公司也深受水货市场问题困扰。**水货市场**（gray market）指的是本品牌的产品由国外或国内的非官方授权的分销渠道流入市场。低价国的经销商通过一些途径将其货物销往高价国，从而赚取更多的利润。公司常常发现一些大胆的分销商购买的货物多于它们能销售的数量，因为它们要把这些货物再运到另一个国家来赚取差价。

研究表明，水货市场产生了每年数十亿美元的收入，占全球信息技术产业7250亿美元销售额的8%。信息技术制造商的利润中每年约有10亿美元流失至水货市场。[67]

水货市场造成了"搭便车问题"，使得那些合法分销商支持制造商产品的投资变得不那么有价值，而选择性的分销系统更加密集。水货市场损害企业与分销商的关系，破坏公司的品牌资产，侵蚀分销渠道的诚信。水货市场甚至可以给消费者带来风险——那些消费者以为是全新的产品可能实际上是损坏的、用过的、过时的、没有保修或支持服务，或者只是假货。

跨国公司通过管理分销商，提高低价分销商的价格，或改变在不同国家的产品品质和服务担保来避免水货市场的产生。[68] 3Com公司在加拿大成功起诉了多家公司，累计金额高达1000万美元。这些公司涉嫌口头或书面提供虚假陈述来以低价获得3Com的网络设备。这些价值数百万美元的设备本来是销售给一家美国的教育软件公司，并准备运往中国和澳大利亚的，但它们最终却被卖回了美国。

研究发现当惩罚很严厉的时候水货市场能够被有效抑制，这要求公司能够及时发现违规行为或及时进行惩罚，或者同时做到这两点。[69]

假货　你随口说一个受欢迎的品牌，很有可能在世界的某一角落就有该品牌的仿冒

品。[70] 据估计，假货现在每年大概给公司造成超过 1 万亿美元的损失。美国海关与边境保护局在 2009 年没收了价值 2.6 亿美元的假货，其中原产自中国内地和中国香港的占了绝大多数，分别为 81% 和 6%，而主要的产品是鞋类产品（38%）。[71]

假货一般借助爱马仕、酩悦、轩尼诗、路易威登和蒂芙尼这样的奢侈品品牌来大赚一笔，不过假货真的可以害死人。装有假电池的手机、由割草机修剪下的草屑压制成的假刹车片，以及假冒的飞机零件都给顾客安全带来了很大的风险。正如一位打假专家观察到的："只要你能造出来，他们就能仿制出来。"防范假货是一场永无止息的斗争。有些观察家估计新的防伪系统大概只能有几个月的效果，之后造假者就能找到漏洞，再次开始啃噬你的销售额。[72]

对奢侈品来说，假货是一个让人头痛的问题。



网络尤其是个问题。LVMH 集团对 eBay 上销售的数千件货物进行了调查，90% 的路易威登和 Dior 都是假货，这一结果推动了 LVMH 对 eBay 的起诉。生产厂家利用网页爬行器软件在网上进行还击。这种软件不经过任何人工干预就可以发现欺诈行为并自动向明显违规者进行警告。高仕利（Acushnet）公司，Titleist 高尔夫球用具的制造商，仅仅通过鼠标一点就在一天内关闭了 75 家假货制造商。[73]

网页爬行科技通过检索与合法商标相似的域名以及未经允许在主页上张贴产品商标和专用标志的网站，从而找到假冒的店面和交易行为。它同时搜索诸如"低价"、"打折"、"正品"、"工厂原单"等关键词，以及一些正品从未采用过的颜色和明显太低的价格。

全球分销渠道

太多的美国制造商抱着这样的想法：只要产品出厂就大功告成了。事实上他们应该关注产品是如何进入外国的，并对产品是如何通过渠道送到终端购买者手上有个整体把握。

进入渠道　图 21.4 表示了销售方和终端购买者间的三层联系。首先，**销售方的国际化营销总部**、出口部或国际化分部等，应该对于渠道等营销活动进行决策。第二道联系是，**各国间渠道**将产品运到国境线外。这一层级需要对以下问题进行决策：运用哪种中介（代理还是贸易公司）和运输方式（海运还是空运）；如何筹资和进行风险管理。第三道联系——**目标国国内渠道**将产品送到终端购买者和用户手上。

销售方
↓
销售方的国际化营销总部
↓
各国间渠道
↓
目标国国内渠道
↓
终端购买者

图 21.4
国际化营销的整体渠道概念示意图

当跨国公司初次进入一个国家的时候它们更愿意和了解当地情况的分销商合作，但摩擦也往往随之而来。[74] 跨国公司会抱怨当地分销商不为业务增长进行投资，不遵守公司的政策，信息共享不够充分。当地分销商则抱怨公司支持不够，目标太高无法达到，公司政策混淆不清。跨国公司应该选择合适的分销商，对它们进行投资并为其制定双方能达成共识的销售目标。[75]

渠道差异　各国国内的分销渠道差异非常大。要在日本销售消费型产品，生产厂家必须通过世界最复杂的分销系统之一来工作。厂家将产品销售给总批发商，总批发商销售给产品批发商，产品批发商销售给专类批发商，专类批发商销售给区域批发商，区域批发商销售给当地批发商，这样才最终销售给零售商。这些繁多的分销层级使得终端价往往是进口价的 2—3 倍。如果要在热带非洲销售同样的消费型产品，厂家需要销售给进口批发商，进口批发商销售给零售商，零售商再卖给在当地市场上工作的小贩（大多数是当地妇女）。

国外零售商的大小和特征也可能有很大的区别。美国常见的是大型连锁零售店，但在其他许多国家大多数零售商都是小型独立的商店。印度有数百万的零售商通过很小的门面或干脆在露天市场上进行销售。他们的开价很高，不过往往随着砍价以较低价格成交。当地收入水平不高，人们几乎天天都去商店买日常用品，不过数量仅限于能自己搬回家或者用自行车

运回家的分量。在印度，人们往往一次只买一根烟。整批拆售的形式使得中介变得很重要，也保持了分销的渠道长度。这也是大型连锁零售店在发展中国家扩展业务的重要阻碍。

有些公司错误地改变了其基本策略，但这些基本策略却是该企业获得成功的关键因素，结果发现这些改变实际上损害了本企业的品牌竞争优势。戴尔电脑最初放弃了其在欧洲的直接分销战略，改以依赖传统零售商的现有渠道网络，最后效果很差。戴尔忽视那些声称在欧洲直销模式永远不会成功的批评，重新改善了自己的直销手法，由新的管理团队重新启动其个人电脑产品线并执行戴尔在美国开创的直销模式，结果取得了更大的成功。

越来越多的零售商正在进入新的全球市场，这为企业提供了向更多国家销售的机会，同时对于当地分销商和零售商形成了挑战。[76] 法国的家乐福、德国的麦德龙及英国的乐购都已经建立起了其国际化的地位。但是一些世界上最成功的零售商在国外成败参半。尽管在拉丁美洲和中国通过努力取得了早期成功，沃尔玛依然不得不退出德国和韩国市场。

原产国效应

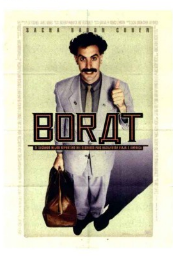
原产国印象是由一个特定的国家激发出来的心理联想和看法。政府官员希望加强本国的形象，以帮助本国的营销人员来开发和吸引国外公司和投资者。营销人员也希望运用正面的原产国印象来推销自己的产品和服务。

建立国家形象

政府部门逐渐认识到：国家和城市的形象不仅仅影响旅游业，还有着重要的商业价值。通过吸引外国商业，可以改善当地的经济情况，提供就业，改善基础设施。国家形象还可以帮助销售产品。在日产汽车首次为英菲尼迪豪华轿车推行的全球广告活动中，日产选择追溯英菲尼迪的日本渊源并将其与日本的艺术和工程技术相联系。[77]

国家也是营销对象，就像是一个品牌一样。[78] 新西兰设计了多元化的营销方案：一方面通过“New Zealand Way”（新西兰品质）计划在国外推销本国产品；另一方面通过播放《指环王》（*The Lord of the Rings*）电影三部曲中拍摄的引人注目的风景来吸引国外游客。这些努力都旨在强化新西兰清新纯洁的形象。[79]

虽然电影《波拉特》以哈萨克斯坦取乐，但也引起了公众对这个国家的关注和兴趣。



另一部影片则以完全不同的方式影响国家形象。虽然哈萨克斯坦庞大的国土、丰富的自然资源和快速的现代化进程足以描绘一个正面的故事，但英国喜剧演员萨夏·巴伦·科恩（Sacha Baron Cohen）创作的伪纪录片《波拉特》（*Borat*）却用颇为粗鄙、低俗的手法刻画了这个国家。* 正如一位政府官员指出的：“影片中唯一的事实是哈萨克斯坦的地理位置。”幸运的是，这部讽刺电影引起了世人对该国的关注和兴趣，并导致了被称为“波拉特反弹”（Borat Bounce）的意料之外的哈萨克斯坦入境游客人数激增。[80]

对原产国的态度可能随着时间逐渐转变。在二战以前，日本的原产国形象很差。索尼品牌及其特丽珑彩电的成功，以及日本汽车制造商本田和丰田的成功逐渐转变了人们的这种印象。一个在国际市场上表现抢眼的公司可以奇迹般地扭转母国的形象。基于诺基亚全球性的成功，芬兰将其国家定位为高科技创新中心，并运用广告加以强化。[81]

当前事件也能塑造一个国家的形象。希腊民众因不满为解决债务危机推出的紧缩方案而发生公众骚乱和暴力抗议活动，导致当地旅游预订

* 通过夸张地刻画美国主流观念中的“第三世界”形象，《波拉特》讽刺了美国文化的自以为是。——编者注

的下降幅度高达 30%。[82]

消费者对于原产国的印象

国际化的营销人员知道：消费者对于来自不同国家的品牌有不同的态度和想法。原产国印象可能直接或间接地影响消费者的决策。[83] 这些印象可能是决策的一部分，也可能影响决策过程中的一些因素（例如："法国产品一定都是很时尚的。"）只要能被国际舞台上的交易对手视为是成功的——不管是因为传递了产品优质的信号，利用了某种文化迷思，还是强化了企业富于社会责任的形象——一个品牌就可以享受到信誉和尊重。[84] 经过研究有以下发现：[85]

- 除非来自欠发达国家，人们一般是民族中心主义的，更容易接受本国品牌。
- 国家形象越受欢迎，"某国制造"的标记就会越显眼。
- 随着产品种类不同，原产国印象的影响也会不同。消费者会关心汽车的原产国，但没人关心润滑油是哪里制造的。
- 某些国家在某些产品上的声誉尤其好，比如日本的汽车和消费性电子产品，美国的高科技产品、软饮料、玩具、香烟和牛仔裤，法国的酒、香水和奢侈品。
- 有时候，原产国印象会被推及该国出产的所有产品。一项研究显示，中国香港的消费者认为美国产品是有品牌名望的，日本产品是富于创新的，而中国内地产品是低价的。

营销者应该从国内和国外两个角度来考察原产国印象。在国内市场上，这种印象可能激发消费者的爱国情感，或使他们想到自己的过去。随着国际贸易的发展，消费者将一些品牌当作自己文化的遗产和身份标识，而将其赋予象征化的重要性。

爱国热情在全世界都可以作为营销策略的基础，但是这可能已经没有新意或使用过度了，特别是在经济或政治危机时。许多小企业标榜自己是某地区的骄傲，以强调自己的本土根源。要取得成功，它们要明确自己的地方特色并提供有吸引力的产品和服务。[86]

有时消费者不知道的品牌来自哪里。在一些调查中，消费者经常以为喜力啤酒是德国的，以为诺基亚是日本的（这两个品牌分别来自荷兰和芬兰）。很少有消费者知道哈根达斯和雅诗兰黛源自美国。

随着外包和国外生产的增多，要分辨实际原产国是很困难的。福特野马汽车只有 65% 的部件产自美国或加拿大。而丰田 Sienna 则有 90% 的部件是在美国本土生产，在美国印地安纳州组装的。外国汽车制造商正往北美注入大量资金，投资于工厂、供应商、代理商，以及设计中心、测试中心和研发中心。不过到底什么样的产品是更"美国"的呢？是那些更多部件是在美国制造的，还是那些在美国创造了更多就业岗位的？这两种标准可能得到不同的结论。[87]

很多品牌深入至国外市场的文化结构。一个可口可乐执行官讲述了一个日本小孩来到美国，当看见一个可口可乐的自动贩卖机时，对她的父母说："看！他们也有可口可乐！"对于她来说，可口可乐是一个日本品牌。



中国的海尔有在美国等市场销售各种家电的宏图大计。

即使美国不是那么受欢迎，美国的品牌却向来受到欢迎。一个最近的调查发现，在从阿根廷到阿拉伯联合酋长国的发展中国家中，70% 的消费者认为本国产品不如国际品牌一样好。[88] 在沙特阿拉伯，卡夫包装奶酪、乐事薯片和麦当劳餐厅都被视为各自领域的顶级品牌。正如一位美国营销者对该研究的评价："无论我们作为一个国家有着怎样的问题，我们仍然被视为世界的消费之都。"[89]

公司同样可以在新市场上瞄准独特的市场利基。中国领先的冰箱、洗衣机和空调制造商海尔

正在通过学生消费者建立进入美国的市场立足点——在沃尔玛等商场购买迷你冰箱的学生们是海尔的忠实顾客。海尔的长期计划是在其他领域引进创新性的产品，比如纯平电视机和储酒柜。[90]

营销组织的决策

公司可以通过三种方式来组织国际化的营销活动：建立出口部、国际部，或者成立一个国际化组织。

出口部

公司往往仅通过运出货物来进入国际市场。随着国际市场的扩张，公司可以组建由销售经理和几名助理构成的出口部。随着销售额的增加，出口部也逐渐包含了各种营销服务来帮助公司更加积极地开展业务。如果公司进一步组建合资公司或者进行直接投资，出口部就不足以管理国际化运作了。

国际部

许多公司在不同国家拥有不同的投资项目。它们或迟或早都需要组建国际部来管理国际业务。国际部由部门总裁领导，部门总裁负责设定业务目标，制定业务预算并对公司的国际增长负责。

国际部的雇员包括服务于各个业务单元的专家。业务单元可以有多种组织形式。首先业务单元可以根据**地域**来划分。负责北美、拉美、欧洲、非洲、中东和远东的区域副总裁向国际部的总裁进行报告。各国负责销售人员、销售分支、分销渠道和证书发放的经理们则向区域副总裁报告。业务单元也可以根据**全球化产品**来划分，每种产品的全球销售由一位全球副总裁负责。副总裁则可以从公司内部针对不同地域的区域专家中进行选拔。最后一种组织方式是**全球化的子公司**，每个子公司由一位总裁负责。这些子公司的总裁们统一向国际部总裁报告。

国际化组织

许多公司已经成为真正意义上的国际化组织了。公司的领导层对全球范围内的生产能力、营销政策、财务流向和物流系统进行计划。国际化的业务单元直接向首席执行官或者执行委员会报告，而不用向国际部的领导报告。公司训练其管理人员管理全球化的运作，从各个国家招聘经理，以最低价格采购部件和供应品，在预期回报最大的地方进行投资。

这些公司要面对许多组织的复杂性问题。比如公司在为德国的一个银行业务系统购买的一台大型计算机进行定价的时候，总部的产品经理有多大的决定权？银行行业的市场经理又有多少决定权？公司的德国区经理呢？

不同情况决定了不同的实施方法。针对资本密集型生产和同质化的需求应实施全球一体化；各地不同的标准、进入壁垒和较强的地方偏好则要求针对各国的快速回应。前者占主导的时候，将全世界看做一个单一市场是合理的（比如消费性电子产品）；反之，制定将各国机会加以区别对待的多国计划则更为合理（比如食品和清洁产品）。[91]

韩国的国际企业LG电子决定从西方公司聘请一些高层管理人员，帮助其由一个“精于生产和向世界各地销售的工程巨人”转型为一个“全球高效、引领潮流的组织”。新的管理人员负责对LG电子在不同市场已经建立的采购、供应链、市场营销和其他领域的系统与流程进行标准化处理。一家独立的广告公司——位于伦敦的Bartle Bogle Hegarty负责LG的全球广告事宜。[92]

当两种情况都出现的时候，公司可以采用部分标准化、部分当地化的“glocal”政策（比如电信业）。在这种情况下，许多公司常常既保留公司总部对全球范围的集中控制，又采纳当地和区域营销人员的意见。威士忌品牌Jack Daniel's已成为世界性的符号，在那里工作的一位顶尖营销专家曾如是描述在135个国家管理世界销量第一的威士忌品牌会遇到的挑战：“‘不在这里发明’是件好事；‘在这里发明’也是件好事；‘不在这里发明，而在这里改进’才是最好的！”[93]

然而要在这其中寻求平衡是十分不易的。可口可乐一度尝试“本土思维，本土实践”的经营哲学，将设计营销项目和营销活动的权力与责任加以分散。这一做法最终由于许多本地经理不具有完成工作的技巧且缺乏训练而以失败告终。许多完全不像可口可乐风格的广告出现了，比如意大利海滩上的裸泳者等，销售也出现了下滑。可口可乐在亚特兰大总部的高管们随即转变了态度，开始扮演更重要的战略角色。[94]

有效地将成功的营销点子从一个地方向另一个地方转移是很多企业的当务之急。雷诺—日产联盟的首席执行官卡洛斯·戈森（Carlos Ghosn）没有选择为交叉持股的雷诺和日产开发全球产品，而是授权两家公司可以根据本土消费者口味来设计并且可以向消费者趋势相近的其他地区出口产品。简约的Logan车型本来是雷诺为东欧和拉丁美洲设计的，但在法国也找到了市场。当产品跨区域转移，思想观念和思维方式也可能随之被转移。戈森使雷诺—日产与Bajaj汽车合作，在印度市场销售一种3000美元的汽车，以向这两家公司注入印度的低成本设计思想：“印度公司明白如何在工程中节俭，这是我们在欧洲和日本不太擅长的地方。”[95]

本章小结

1. 尽管国际化的竞争意味着面对变化的边界、不稳定的政府、外汇问题、腐败和科技盗版问题等各种各样的挑战，在国际化行业的公司需要将其运作国际化。
2. 在决定是否走向国外的时候，国内公司需要确定其国际化的营销目标和政策。公司要决定是在少数几个国家还是多个国家开拓市场。公司也要决定哪些国家值得考虑。一般来说候选国应该根据三个标准来衡量：市场吸引力、风险和竞争优势。
3. 发展中国家具有独特的机遇和风险。“金砖四国”——巴西、俄罗斯、印度和中国，再加上其他重要的市场如印度尼西亚和南非，是许多企业的首要选择。
4. 进入市场的模式包括：间接出口、直接出口、颁发许可证、合资及直接投资。越靠后的策略意味着越多的投入、越大的风险、越多的控制权和越大的盈利潜力。
5. 公司在考虑营销项目的时候，一定要考虑如何根据当地情况调整营销项目。在产品层面上公司可以考虑直接扩张、产品适应或产品创新的策略。在传播层面上，公司可以采取传播适应或双重调整。在价格层面上公司可能会遇到价格上涨、倾销指控、水货市场和低价仿冒品等问题。在分销层面上，公司需要对产品是如何通过渠道送到终端购买者手上有个整体把握。公司必须了解在其他国家可能遇到的文化、社会、政治、科技、环境和法制的种种限制。
6. 原产国印象可能对消费者和企业有相似的影响。尽可能地利用这种印象带来的优势是营销的一项重要任务。
7. 针对国际化的不同程度，公司可以通过三种方式来组织国际化的营销活动：建立出口部、国际部，或者成立一个国际化组织。

营销应用

营销辩论　世界变得更加紧密了么?

许多社会评论家认为，随着时间的推移，各国的年轻人变得越来越相似了。另一些人虽然不反对这个事实，却指出：即便是在年轻人中，文化间的差异性还是远远大于相似性。

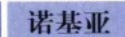
辩论双方

正方：人们正在变得越来越相似。

反方：不同文化区中的人们之间的差异性远远超过相似性。

营销讨论　原产国效应

想想哪些是你最喜欢的品牌。你知道它们来自哪个国家么？它们是在哪里生产，又是如何送到你手上的？你觉得了解这些会影响到你对产品质量的印象或满意程度么？



卓越营销 诺基亚



从一家名不见经传的芬兰集团公司发展到世界上最大的手机制造商，诺基亚（Nokia）实现了引人注目的转型。在2010年，诺基亚有超过10亿用户并且占全球市场份额的33%。每秒钟诺基亚约售出11部手机，而且是亚洲、东欧和非洲的市场领先者。

诺基亚的转型在20世纪90年代初开始，诺基亚战略上决定剥离其产品组合，完全集中在电信行业。诺基亚的业务迅即爆发性增长，这部分是因为诺基亚在电信技术创新上的领先。诺基亚是新移动技术如GSM（Global System for Mobile Communications，全球移动通信系统）的关键开发者，GSM让消费者能在国际漫游并使用新的数据服务如短信。虽然诺基亚在北美痛苦挣扎——部分是因为许多当地网络使用的是CDMA标准而不是欧洲的GSM——但其全球业务仍然令人印象深刻。

诺基亚的成功还归功于其广阔的战略视野：通过培养国际化的消费者群体，打造一个全球品牌。该公司向不同类型的消费者销售种类繁多、价格范围广泛的产品和服务。总之，其做法是覆盖"所有的价格点和所有市场"。诺基亚对消费者需要什么、重视什么有一个实际的认识，并且能够根据其地理位置和人口特征而推出针对性的产品。通过提供合适的产品、功能和价格，该公司已成功在世界各地构建了长期的品牌价值。

为了抓住发展中国家市场的增长机遇，诺基亚在中国、印度和拉丁美洲国家推出了物美价廉而又可以盈利的低端产品。另一方面，为了保持自己的市场领先地位并在欧洲和美国等具有挑战性的市场竞争，诺基亚推出了一系列具有先进功能和应用的高端产品。这个消费群对诺基亚的成长是如此重要，以至于诺基亚成立了一个专门的业务部门，完全专注于为其创造新的软件和服务，包括音乐、视频、游戏、地图、通讯和媒体。今天，诺基亚的产品范围包括了从30美元的基本手机型号至600美元的包括视频编辑、语音导航和数以千计应用程序的智能手机。诺基亚的未来还在于其不断增长的移动计算机产品线，即具备先进的计算机功能而大小刚好适合手持的设备。

诺基亚对于竞争对手的定义也十分广泛，除了传统对手摩托罗拉和三星之外，它同样把苹果、索尼和佳能看作对自己的威胁。像iPhone、黑莓和Android智能手机等竞争产品都获得了可观的市场份额。虽然其销售额的84%都来自手机销售，诺基亚同时专注于为新兴市场消费者制造耐用、可靠和购买得起的智能手机，正如其开发普通手机一样。

作为一个全球性的市场领导者，诺基亚明白把握不同国家和各地文化的脉搏是多么重要。凭借已有的16个不同的研发中心、分布在10个国家的生产工厂、为7个国家单独设立的网站和650000个销售点——全球最广泛的分销网络，诺基亚试图在成为全球领袖的同时，保持与地方的联系。它与当地企业建立合作关系参与社区事务，并致力在当地赢得消费者的信任。

例如在印度，诺基亚通过一系列手段提高了本地消费者的参与度：在诺基亚在线音乐商店里为当地艺术家的曲目保留一个相当的比例，增加数以千计的当地客户关怀服务，并支持一个名为"Planet Ke Rakhwaale"（地球卫士）的本地环保倡议，鼓励消费者回收旧手机和旧电池。诺基亚甚至还提出了这样的口号："印度造，印度享。"（Made in India for India.）

今天诺基亚的市值达到了350亿美元，在Interbrand咨询与《商业周刊》联合推出的排名中是第五大最有价值的全球品牌，超越了谷歌、三星、苹果和黑莓。诺基亚继续在消费者心中排在很高的位置，代表着优质、稳定、易用和可靠——做到这四点，在新兴国家和成熟国家取得成功是水到渠成的事情。

问题

1. 是什么构成了诺基亚在全球的实力？
2. 在目前品牌表现较差的美国和欧洲，诺基亚能做什么来增加市场份额呢？
3. 在不断变化的移动科技领域里，什么是诺基亚的全球业务最大的威胁？

资料来源：Jack Ewing, "Nokia: Lesson Learned, Reward Reaped," *BusinessWeek*, July 30, 2007; "Face Value," *Economist*, May 27, 2006; Oli Pekka Kalasvuo, "Brand Identity: A Delicate Balance between Image and Authenticity," *Economic Times*, August 31, 2010; Kevin J.O'Brien, "Nokia Seeks to Reconnect with the U.S.Market," *New York Times*, August 15, 2010; "Best Global Brands 2009," *Interbrand/BusinessWeek*, Nokia Capital Markets Day presentation, 2009; Nokia, www.nokia.com。

卓越营销　欧莱雅



当谈到将美丽全球化，没有哪个品牌比欧莱雅（L'Oréal）做得更好。该公司在100年前由一位名为尤金·许勒（Eugene Schueller）的年轻化学家于巴黎创立。尤金·许勒早先将他已获专利的染发剂卖给本地的理发师和理发店。到了20世纪30年代，许勒发明了如防晒油和首款面向大众市场的洗发水等美容产品。如今，该公司已发展成为世界上最大的美容及化妆品公司，产品分销于130个国家，拥有23个全球知名品牌，销售额超过175亿欧元。

欧莱雅的国际扩张和成功大部分应归功于林赛·欧文–琼斯爵士（Sir Lindsay Owen-Jones），他将欧莱雅从一个小型的法国企业转型为有着战略眼光和精准品牌管理的杰出国际化妆品品牌。在担任公司首席执行官兼董事长的近20年来，他剥离弱势品牌，在产品创新上投入巨资，并购不同民族背景的品牌，并扩展到同行不敢梦想的市场，包括中国、南美和俄罗斯。他的目标是实现产品的多样化，"满足全世界男性和女性的需要，为尽可能多的人提供消费得起的美容产品"。

今天的欧莱雅侧重于五大专业领域：护肤、护发、彩妆、染发和香水。其品牌分为四个不同的类别：（1）大众化妆品（构成欧莱雅的产品组合的52%，包括针对大众市场的美宝莲和通过大众市场零售连锁店以有竞争力的价格销售的高科技产品）；（2）高档化妆品（负有盛名的品牌，如仅在高级商店、百货公司或专卖店销售的Ralph Lauren香水）；（3）专业美发产品（专门为专业发廊设计的品牌，如Redken）；（4）活性化妆品（在药店销售的药妆护肤产品）。

欧莱雅认为，精准的目标营销——在合适的地方以合适的产品打动合适的受众，对其在全球的成功是至关重要的。欧文–琼斯解释道："每个品牌都定位在一个非常精确的细分市场，从而避免与其他品牌的重叠。"

欧莱雅通过在全球收购本土美容公司，改进它们的战略方向，并以其强大的营销渠道帮助这些品牌进入新的市场，建立了自己的产品组合。例如，当欧莱雅分别在1998年和2000年并购了Soft Sheen Products和Carson Products这两家美国公司后，欧莱雅立即进入了针对非洲裔美国人的护发行业。欧莱雅认为竞争者在过去忽视了这一品类是因为这一品类非常碎片化，而且业界对它的认识存在偏差。SoftSheen-Carson现在从南非获得了其年收入的30%。

欧莱雅还在全球14个研发中心投入资源；占到了其年销售额的3%，这比行业平均高出1%。理解每人独特的日常美容程序以及不同文化、国家和消费者的需要，正是欧莱雅在全球取得成功的关键原因。世界上不同地方的人的头发和皮肤有着巨大差异，因此欧莱雅的科学家在实验室的化妆间或者干脆在人们家里研究消费者，一些美容科技的重大突破就是这样诞生的。例如在日本，欧莱雅开发了Wondercurl睫毛膏，配方专为亚洲人通常又短又直的睫毛而设计，能有效卷曲亚洲女性的眼睫毛。其结果是：三个月内，它就成为日本最畅销的睫毛膏，女孩子们兴奋地在商店前排队购买。欧莱雅继续研究市场，针对新一代的亚洲年轻女性开发了指甲油、胭脂等化妆品。

欧莱雅1973年提出的广告标语"你值得拥有"（Because I'm Worth It）街知巷闻。如今欧莱雅已成为全球美容产品的领先品牌。正如欧莱雅高档化妆品部总监吉勒斯·韦尔（Gilles Weil）所说："你要变得本土化，而且要像那些最好的本土企业一样强大，但须以国际化形象和战略作为后盾。"

问题

1. 考察欧莱雅的品牌组合。有针对性的营销、精明的并购及研发在这些品牌的成长中扮演了什么角色？
2. 欧莱雅最大的竞争者是谁？本土企业、国际企业，还是两者都有？为什么？
3. 什么是本土产品发布（如日本的美宝莲Wondercurl睫毛膏）成功的关键原因？
4. 从全球战略的角度，欧莱雅接下来应该采取怎样的行动？如果你是首席执行官，你会如何延续公司的全球领先地位？

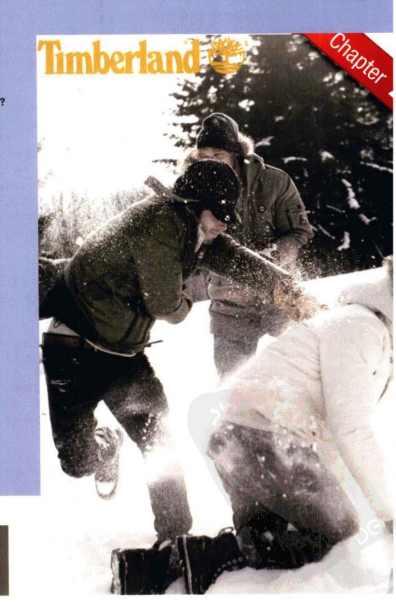
资料来源：Andrew Roberts, "L'Oréal Quarterly Sales Rise Most Since 2007 on Luxury Perfume," *Bloomberg BusinessWeek*, April 22, 2010; Richard Tomlinson, "L'Oréal's Global Makeover," *Fortune*, September 30, 2002; Doreen Carvajal, "International Business; Primping for the Cameras in the Name of Research," *New York Times*, February 7, 2006; Richard C.Morais, "The Color of Beauty," *Forbes*, November 27, 2000; L'Oréal, www.loreal.com。

第22章
全方位营销组织的长期管理

Chapter 22 Managing a Holistic Marketing Organization for the Long Run

本章我们将讨论以下问题：

- 营销实践中的重要趋势是什么？
- 有效的内部营销的关键是什么？
- 公司如何成为负责任的社会营销者？
- 公司如何改善其营销技巧？
- 哪些工具可以帮助公司监控并改善其营销活动？



Timberland对于自然和环境保护的热爱影响了其产品选择以及制造和销售这些产品的方式。

品牌的长期健康成长需要正确地管理营销组织。全方位营销者必须举办一系列精心策划、相互联系的营销活动，以满足日益增长且更为宽泛的顾客群体和目标。他们也必须考虑这些行为产生的广泛影响。企业社会责任和可持续发展已经成为影响企业短期和长期营销效果的首要因素。一些公司已经接受了这种对企业具有启迪意义的新观念，并将其作为处理事务的真正核心，正如 Timberland 那样[1]。

Timberland 是户外靴鞋、服装和装备的制造商，它对户外活动极具热情。公司以那些在户外生活、工作和游玩的个人为目标，所以自然而然地，该公司尽其所能致力于保护环境。过去 20 年里，Timberland 的承诺和行动已经让 Timberland 成为世界范围内绿色企业的先驱。它革命性的创举包括给鞋子贴上衡量其环保程度的"营养标签"，标明制造鞋子使用了多少能量，产生了多少运输成本和劳动成本，哪些部分是可再生的。Timberland 也在其鞋类中引入了叫做"Earthkeepers"的新系列，该系列的鞋子由有机棉、再生聚酯和再生轮胎（做鞋底）制成。这种鞋被设计成可拆卸的，并且 50% 的部分可以再循环利用。通过提供环境保护活动的建议和信息，Timberland 已经为 Earthkeepers 赢得了网络社区的关注。Timberland 的商业成就证明，有着社会责任感和环境责任感的公司一定会成功。Timberland 2009 年的销售额达到了 12 亿美元，并且获得了无数奖项，包括一直稳居《财富》杂志百大最佳雇主之列，并荣膺罗恩·布朗企业领袖奖（Ron Brown Award for Corporate Leadership），该奖是唯一一个由美国总统亲自颁发、表彰企业在员工关系与社区关系上的杰出成就的奖项。

很多其他的品牌，例如 Ben & Jerry's 冰激凌、Odwalla 果汁、Patagonia 户外服饰、Stonyfield Farm 有机酸奶、Whole Foods 超市和 Seventh Generation 绿色洗涤用品，都已经采用了类似的理念和做法。成功的全方位营销需要有效的关系营销、整合营销、内部营销和绩效营销。前面的章节阐述了前面两个话题以及相应的营销战略和策略。在本章中，我们将探讨后面两个话题以及如何负责任地进行市场营销。我们着眼于公司如何在一个高度重视社会责任的背景下组织、实施、评价及控制营销活动。我们从考察当今企业的营销变革开始。

营销实践的趋势

第 1 章和第 3 章描述了营销宏观环境的重要变化，例如全球化、放松管制、市场细分、消费者授权和对环境问题的关注。[2] 伴随着这些改变以及计算机、软件、互联网和手机的卓越发展，毋庸置疑，对于营销者来说，世界已经变得非常不一样了。在前几章中，我们详细描述了很多在 21 世纪前 10 年中占主导地位的市场营销的变化。[3] 表 22.1 总结了

表 22.1 营销和业务实践的重要变化

流程再造	指定专门团队管理顾客价值创造流程，打破部门间的隔膜
外包	从企业外的国内外供应商中购买更多的商品和服务
标杆管理	向"最佳实践公司"学习以提高自身绩效
与供应商结盟	与少而精的增值供应商结成伙伴关系
与顾客结盟	与顾客紧密合作，共同为企业运作增值
合并	收购或兼并同行业或互补行业的公司，以获得规模经济和范围经济
全球化	更多地致力于"全球思维"与"本土实践"
组织扁平化	减少组织架构层级，从而更加接近顾客
有的放矢	确定最具价值的业务和顾客，并专注于他们
解释	通过测量、分析和评述营销活动的效果使其更易于为企业外部人员所理解
加速	设计组织架构并建立流程，以更快地应对市场环境的变化
授权	鼓励并授权员工发挥创造性和主动性
角色扩展	将顾客、员工、股东和其他利益相关者的利益因素纳入企业活动中
监控	追踪网上和其他地方的用户评价，研究顾客、竞争对手和其他人以提高业务实践

一些重要的方面，我们接下来简要介绍其中的一些趋势。

最近，美国营销者不得不在一个低速增长的经济环境中运营，该环境以差异化的消费者、激烈的竞争和动荡的市场为特点。随着很多消费者的收入减少和财富缩水，炫耀性消费的时代已经走向了尾声。[4] 负债累累的消费者群体使得仍然提倡消费信贷的公司处于不利位置。消费者和公司同样在不断思考他们的行为所带来的环境和社会影响。

由于消费者在其消费上更有节制且采取了“少即是多”的态度，营销者就需要创造并传播其产品和服务的真正价值。[5] 营销可以、也应该在提高生活水平和生活质量上发挥重要作用，尤其是在困难时期。营销者必须不断改善其所做的事。[6]

公司停滞不前是不会获得成功的。Blockbuster、Barnes & Noble 和柯达最近的商业问题反映了它们无法调整自己以适应完全不同的营销环境。反过来，公司必须在改善其供应物和发现新想法上投资。有时候，像 IBM、微软和英特尔这样的公司，它们可能必须从根本上改变自己的业务模式。营销者必须早期与研发部、后期与销售队伍紧密合作，开发并销售能完全满足顾客需要和欲望的产品和服务。他们也必须与财务部门、生产部门和物流合作，在组织内部建立一种关注价值创造的文化。



在今天高度竞争、时刻变化的营销环境下，Blockbuster 这样没有迅速适应的公司可能会深陷财务困境甚至破产。

印度和中国这样的新兴市场提供了巨大的新需求来源——但通常只针对特定类型的产品和特定的价格。在所有的市场中，营销计划和项目都将会更加本地化并具有文化敏感性，但是已成功差异化且不断改善的强势品牌将仍然保持营销成功。商业活动将继续更多地使用社会化媒体，而较少地使用传统媒体。网络使得传播和分销有了史无前例的深度和广度，网络的透明性也要求公司必须诚实可信。

营销者同样也面临着道德选择和复杂的权衡。消费者认为方便很重要，但是当所有人都提倡减少浪费的时候，推出一次性产品或者过度包装的产品是不是合适呢？不断增长的物质欲望违背了可持续发展的需要。鉴于消费者敏感性以及政府管理的增长，聪明的公司在产品设计中会慎重考虑能源效率、碳足迹、毒性和重复使用等因素。一些公司更倾向于选择本地的供应商而不是距离较远的供应商。汽车生产商和航空公司必须特别留意其在环境中的二氧化碳排放量。

丰田普锐斯

当丰田公司预测其于 2001 年推出的汽电混合动力车普锐斯（Prius）在五年内的销售额为 30 万辆时，一些车业专家表示嘲笑。但是到 2004 年，购买普锐斯需要提前六个月排队。丰田的成功秘诀在于一个强劲的电动引擎以及快速转换动力源的能力，这使其在城市和高速公路上行驶的油耗可以达到每加仑 55 英里。除此之外，它还有着家庭轿车所需的空间和动力以及环保的设计和外观，并且只要 2 万多美元。有什么值得学习的？那些在性能上成功的产品，如果消费者同时也认为有利于环境，就将是更有吸引力的选择。丰田现正在其所有汽车产品上推行混合动力，美国的汽车制造商也已经在效仿。[7]

营销者现在比以往任何时候都必须更全方位地思考，并使用创造性的双赢方法来平衡各种相互冲突的需求。他们必须制定出全面整合的营销计划并与一系列市场建立有意义的联系。[8] 他们必须在公司内部采取所有这些正确的行动，并且考虑其在市场中的广泛后果，这就是我们下面将要谈论的话题。

内部营销

传统意义上的营销者扮演着中间人的角色，负责理解顾客需要，并将顾客的意见传达

给各个职能部门。[9]但是在联络广泛的企业中，每一个职能部门都可以直接与顾客互动。营销部门丧失了与顾客互动的独有权；相反，他们现在必须整合所有面向顾客的业务流程，使企业各部门在与顾客互动时，传递出统一的企业形象和企业理念。[10]

内部营销要求组织里的每一个人都接受营销的概念和目标，并致力于选择、提供和传递顾客价值。只有当所有的员工都意识到他们的工作是创造、服务和满足顾客时，公司才能成为一个有效的营销者。[11]“营销备忘：真正以顾客为导向的部门特征”可以帮助我们评价公司中哪些部门才是真正做到了以顾客为导向。

营销备忘 真正以顾客为导向的部门特征

部门	特征
研发	• 花费时间与顾客会面，倾听他们的问题。 • 欢迎营销、生产等其他部门参与每一个新项目的探讨。 • 参照竞争对手的产品，寻求“同业最佳”的解决方法。 • 当项目进行时，征求顾客的反馈和建议。 • 基于市场反馈不断改进和完善产品。
采购	• 主动寻找最好的供应商，而不仅仅被动地等待对方上门。 • 和较少但更可靠的高质量供应商建立长期关系。 • 不会为了节约成本而对质量进行妥协。
生产	• 邀请顾客参观自己的工厂。 • 拜访顾客的工厂，观察顾客如何使用公司的产品。 • 为赶上承诺的交货计划进度，愿意加班。 • 不断寻找加速生产和降低成本的方法。 • 不断提高产品质量，力求实现零次品。 • 在可获利的基础上，满足顾客的定制化需求。
市场	• 研究各个明确的细分市场中顾客的需要和欲望。 • 根据目标细分市场的长期盈利潜力来分配相关的营销活动。 • 为每一个细分市场开发受欢迎的产品。 • 持续测量公司形象和顾客满意度。 • 不断收集并评价关于新产品、产品改善和服务的各种意见，以满足顾客需要。 • 影响公司的所有部门和员工，使他们在思想和行动上都以顾客为中心。
销售	• 具备与顾客行业相关的专业知识。 • 努力为顾客提供“最佳解决方案”，但只作出自己能够兑现的承诺。 • 将顾客的需要和想法反馈给产品研发部门。 • 为顾客提供长期服务。
物流	• 为服务交付时间制定了很高的标准，并始终执行这一标准。 • 管理一个熟悉业务、态度友善的顾客服务部门，该部门以一种令人满意并及时的方式回答问题、处理投诉和解决问题。
会计	• 按产品、细分市场、销售区域、订单大小和各个顾客来定期准备盈利报告。 • 按顾客需要准备发票，并有礼貌且迅速地回答顾客的疑问。
财务	• 理解并支持那些可以建立长期顾客偏好和忠诚度的营销支出（例如形象广告）。 • 应顾客财务需求度身定制财务方案。 • 对顾客的信誉度做出快速判断。
公关	• 传播公司的好消息，并控制负面消息的传播。 • 作为内部顾客和公众利益倡导者，争取更好的公司政策和实践。
其他与顾客接触的部门	• 有能力、有礼貌、开朗、值得信任、可靠并快速响应。

让我们看看营销部门是如何被建构的，它如何与其他部门有效合作，公司如何在组织内培养一种创造性的营销文化。[12]

组织营销部门

现代营销部门可以用互有重叠的多种方法来构建：按职能、按地区、按产品或品牌、按市场，或者采用矩阵式的组织。

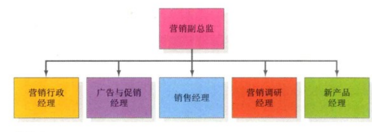


图 22.1
职能型组织

职能型组织 在这种最普遍的营销组织形式中，职能专家向协调他们活动的营销副总监报告。图 22.1 列出了五种职能专家。其他职能专家可能包括顾客服务经理、营销计划经理、市场物流经理、直销经理和数字营销经理。

职能型营销组织的最大优势在于行政管理简单。然而，在部门中建立良好的工作关系确实是一个巨大的挑战。随着产品和市场数量的增加，每一个职能群体都会和其他群体争夺预算和地位，职能型组织也可能导致计划不当。营销副总监需要不断权衡相互竞争的要求，面临困难的协调问题。

地区型组织 在一个国家进行产品销售的公司，通常根据地理区域来组建销售队伍（有时候是营销队伍）。[13]打个比方，全国销售经理可能要监管 4 个地区销售经理，每个地区销售经理监管 6 个分区经理，每个分区经理则监管 8 个地段销售经理，而每个地段销售经理监管 10 个销售人员。



一些公司会雇用只专注于特定地区（如佛罗里达州的 Miami-Dade 县）的市场专员。

一些公司正在增派**区域市场专员**（区域或本地营销经理）以在高容量市场中支持销售活动。其中一个这样的市场可能就是佛罗里达州的 Miami-Dade 县了，那里 2/3 的人都是拉美裔。[14]Miami-Dade 县的专员需要了解此地的顾客和贸易结构，帮助公司总部的营销经理调整其营销组合以适应 Miami-Dade 地区，并且为在当地进行公司产品销售准备好本地化的年度计划和长期规划。一些公司必须在不同的地区制定出不同的营销计划，因为它们的品牌发展可能会存在很大的地域差异。

产品或品牌管理型组织 如果公司生产多种产品，拥有多种品牌，它们通常会建立一种产品或品牌管理型的组织。这种组织并没有取代职能型组织，只是作为组织管理的另一层级。集团产品经理监管产品品类经理，而产品品类经理则监管特定产品或品牌经理。

如果公司的产品不尽相同，或者管理全部数量的产品已经超过了职能型组织的驾驭能力，那么产品管理型组织就是非常有用的。这种形式有时候被称作**轴辐式系统**（hub-and-spoke system）。产品或品牌经理位于中间，辐射到存在工作往来的其他部门（参见图 22.2）。经理会：



图 22.2
产品经理需要跟哪些部门打交道

- 制定具有竞争力的长期发展战略；
- 准备年度营销计划和销售预测；
- 和广告商以及销售商一起制定出广告文案、项目和推广活动；
- 增强对销售队伍和分销商的支持；
- 不断收集关于产品绩效，顾客和经销商态度，以及新问题、新机遇的情报；
- 着手产品改良以满足不断改变的市场需要。

产品管理型组织可以让经理集中精力制定符合成本效益的营销计划，对市场中的新产品做出快速反应，同时对公司的小品牌给予产品建议。然而，它也有一些缺点：

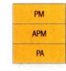
- 产品经理和品牌经理可能缺乏执行其职责的权力；
- 产品经理和品牌经理在自己的产品领域是专家，但是很少获得职能领域的专门知识；
- 该系统通常成本很高，一旦一个人被派去管理一个主要的产品或品牌，那么很快就会有更多人被派去管理较小的产品和品牌；
- 品牌经理通常只在短期内管理一个品牌，短期的投入导致了短期的计划，而不能建立长期的优势；
- 市场的分割使得制定全国性战略更加困难，品牌经理必须依赖区域或当地的销售队伍，那会将权力从营销部门转移至销售部门；
- 产品经理和品牌经理关注于公司的市场占有率，而不是和顾客的关系。

产品管理型组织的第二个选择是**产品团队**，这有三种形式：垂直型、三角型和水平型（参见图 22.3）。三角型和水平型产品团队模式让每一个主要的产品受**品牌资产管理团队**（brand-asset management team 简称 BAMT）的管理，该团队由影响品牌绩效的职能部门代表组成。公司由多个品牌资产管理团队组成，这些品牌资产管理团队定期向品牌资产管理团队理事会汇报。这与传统品牌管理模式非常不同。

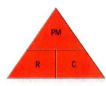
第三种选择是取消次要品牌的产品经理职位，给每一个留下来的经理分配两种或更多的产品。当管理的两种或多种产品属于一类相似的需求，该方法是可行的。化妆品公司不需要为每一个产品都配备一个产品经理，因为所有化妆品都为一个共同需求服务——变美。而日化品公司则需要为头疼药、牙膏、香皂和洗发露配备不同的经理，因为这些产品的用途和诉求都不相同。

第四种选择，**品类管理**，公司通过产品品类来管理品牌。品牌管理体系的先驱宝洁公司和其他顶级的包装产品公司已经向品类管理转变了。和这些公司一样，在超市渠道之外已经有许多公司转向了品类管理。[15] 宝洁的例子证明了品类管理的诸多优点。通过培养品牌经理间的内部竞争，传统的品牌管理体系会创造出更强的激励因素使其走向卓越，但也同样导致了对资源的内部竞争和协调不足。而新的管理模式旨在确保所有品类都得到足够的资源。

另一个实施品类管理的原因是零售经销商的权势日益增长，而零售商是从产品品类的角度来考虑盈利能力的。宝洁认为，只有当产品相似的时候采用品类管理才是明智的。沃尔玛和 Dominick's 等零售商和区域超市连锁已经开始将品类管理作为明确特定产品品类的战略角色的一种手段，这些战略包括仓储物流管理、自有品牌产品管理，以及产品多样化和低效重复之间的平衡管理。[16]



（a）垂直型产品团队



（b）三角型产品团队

PM
R C S D F E

（c）水平型产品团队

PM = 产品经理
APM = 产品副经理
PA = 产品助理
R = 市场分析员
C = 传播专员
S = 销售经理
D = 分销专员
F = 财会专员
E = 工程师

图 22.3
产品团队的三种形式



通用磨坊Yoplait酸奶的营销人员使用品类管理帮助其主要零售商通过重新组织酸奶货架来提高利润。

事实上，在一些包装产品公司中，品类管理已经演变成货架管理，涵盖可以在超市或食品商店的同一货区找到的多个相关品类。通用磨坊公司（General Mills）的Yoplait酸奶就作为24个主要零售商奶制品货架的品类顾问，将酸奶菌粉的摆放宽度一次性增加了4—8英尺，使酸奶的全美销售量增长了9%，乳制品的销售量在全美范围内增长了13%。[17]

市场管理型组织 佳能将传真机销售给消费者市场、企业市场和政府市场。新日本制铁将钢铁产品销售给铁路、建筑和公用事业行业。当顾客属于有着明确购买偏好和购买习惯的不同使用者群体时，**市场管理型组织**（market-management organization）是比较合适的。市场经理监管若干市场开发经理、市场专员或者行业专员，并且根据需要获得职能服务。重要市场的市场经理甚至可能有职能专员向其报告。

市场经理是行政人员而不是业务人员，但有着和产品经理类似的职责。他们为市场制定出长期计划和年度计划，他们的绩效由市场增长率和盈利性来衡量。由于这个体系将营销活动组织起来以满足不同顾客群体的需要，它和产品管理体系有着很多类似的优缺点。很多公司根据细分市场的不同进行重组，变成了**市场中心型组织**（market-centered organization）。施乐就从地区销售转向了行业销售，IBM和惠普公司也是这样做的。

当和顾客的紧密关系成为一个优势时，例如，当顾客有着变化多端且复杂的需求，并且想购买大批整合产品和服务时，针对个体顾客而不是针对大众市场或者细分市场的**顾客管理型组织**（customer-management organization）结构就占了上风。[18] 一项研究显示，围绕着顾客群体进行组织构建的公司对于整体顾客关系的质量有着更高的责任心，员工满足个体顾客的行动自由度也更高。[19]

矩阵式的管理组织 多市场、多产品的公司可能会采用矩阵式的组织管理，同时雇用产品经理和市场经理。但问题在于其成本通常很高，并且常常产生冲突。支持所有的经理是需要成本的，同时，营销活动组织的职权和责任应该放于哪个位置也常常受到疑问——是放在总部还是职能部门？[20] 一些企业营销小组协助高层管理人员进行全面的机遇评估，应要求向各部门提供咨询帮助，帮助营销很少甚至没有营销的部门，并在整个公司内促进营销理念的传播。

和其他部门的关系

在营销概念下，所有部门都需要"为顾客着想"，并且为满足顾客的需要和期望共同努力。然而，每个部门都从自己的角度来审视公司的问题和目标，因此利益冲突和沟通问题是不可避免的。营销副总监或者首席营销总监必须通过说服而非权力进行以下工作：（1）协调公司的内部营销活动；（2）协调营销部与财务部、运营部及公司其他职能部门的关系，从而更好地为顾客服务。[21] 为了使营销部和其他职能部门共同决定如何做才符合公司的最佳利益，公司可以组织联合讨论会、联合委员会与联络员、员工交流活动，并提供分析方法指导，来确定最具盈利性的做法。[22]

现在很多公司都将注意力放在关键流程而不是部门上，因为部门组织可能成为商业流程平稳运行的障碍。它们委任流程主管，让其管理包括营销人员和销售人员在内的跨部门团队。因此，营销人员对自己的团队负实质上的责任，而对营销部门只负名义上的责任。

建立一个具有创造性的营销组织

很多公司意识到它们还没有实现真正以市场和顾客为导向——而仍是以产品和销售为导向。转变成为一个真正以市场为导向的公司需要：

1. 开发全公司对顾客的热情；

2. 围绕顾客细分市场而不是产品进行组织构建；
3. 通过定性和定量研究了解顾客。

这项工作并不容易，但是收益却是相当可观的。这显然不是依靠首席执行官演讲并鼓励每一个员工“为顾客着想”就能实现的。“营销洞见：作为营销者的首席执行官”就展示了一个首席执行官可以采用哪些行动来提高公司的营销能力。

尽管顾客导向是必要的，但这并不够。组织同样也必须具有创造力。[23] 现在的公司以日益增长的速度不断模仿其他公司的优势和战略。当所有公司越来越类似时，差异化就更难以实现了，边际利润也会下滑。唯一的解决方法是创建企业战略革新和想象的能力。要做到这一点，公司就要有能够产生比竞争对手更多更好新想法的工具、流程、技能和方法。[24]

公司必须关注潮流，并时刻准备从中获利。摩托罗拉从模拟信号手机转向数字信号手机的运动中晚了18个月，使得诺基亚和索爱领导了潮流。雀巢没有像星巴克那样看到咖啡馆的潮流。可口可乐没有抓住像 Snapple 那样的水果饮料潮流、像佳得乐那样的能量补充饮料趋势，以及设计款奢侈饮用水市场的兴起。如果市场领导者为规避风险，仅仅固守现有市场和资源，并且更关心效率而不是创新，它们就可能错过时代潮流。[25]

社会责任营销

有效的内部营销必须和强烈的伦理观、价值观及社会责任感相匹配。[26] 许多力量正驱使公司实践更高水平的企业社会责任，例如逐渐增长的顾客期望、演变中的员工目标和野心、更严格的政府法规和压力、在社会价值标准审视下的投资者利益、媒体监督，以及不

营销洞见　作为营销者的首席执行官

首席执行官可以采取哪些步骤创造一个以市场和顾客为中心的公司？

1. **让高层管理人员认识到以顾客为导向的必要性。**首席执行官个人需要以身作则地关注顾客，并奖励组织中同样重视顾客的人员。据说尽管肩负着诸多战略、财务和管理的重担，通用电气的前首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）和IBM的前首席执行官郭士纳（Louis Gerstner）每年都要花100天的时间拜访顾客。
2. **任命资深的营销专员和营销团队。**营销团队应该包括首席执行官，以及销售、研发、零售、生产、财务和人力资源部门的副总监，还有其他关键人员。
3. **获取外部帮助和指导。**咨询公司具有相当多的经验，可以帮助企业确立营销导向。
4. **改变公司的奖励测评方法和制度。**只要零售部和生产部因保持较低成本而受到奖励，它们就会拒绝接受为了更好地服务顾客而产生的一些成本。只要财务部只关注短期盈利，它们就会反对那些旨在建立顾客满意度和忠诚度的重大投资。
5. **雇用强势的营销人才。**公司需要强势的营销副总监，他不仅需要管理营销部门，也需要获得其他副总监的尊重，并对他们有影响力。多部门的企业将从强势的企业营销部门中受益。
6. **开展完善的内部营销培训活动。**公司应该为企业管理层、部门总经理、营销和销售人员、生产人员和研发人员等设计出制作完备的营销训练项目。通用电气、摩托罗拉和埃森哲咨询都开展了此类项目。
7. **建立现代营销计划体系。**计划的编排需要经理们去思考营销环境、机遇、竞争趋势和其他影响因素。然后为专门的产品和细分市场进行战略准备和销售盈利预测，使得日后工作绩效可以被度量。
8. **设立年度营销卓越人才表彰计划。**如果某个业务单元自认开展了杰出的营销计划，都可以提交它们的方案和成果。获胜的团队应该在一个特殊的仪式上被嘉奖，而获奖的计划也应作为“营销思考的典范”在其他业务单元广为传播。Becton Dickinson 医疗、宝洁和 SABMiller 啤酒都使用了这种战略。
9. **将注意力从部门转向流程结果。**在确定了决定公司是否成功的业务流程后，公司应委任流程主管和跨部门团队再造并执行这些流程。
10. **授权给员工。**不断进取的企业鼓励并奖励员工提出新思想，并授权让员工自行处理顾客的投诉以挽留顾客业务。IBM最高允许一线员工花费5000美元现场解决顾客问题。

断变化的企业采购实践。[27]

事实上，作为其战略的一部分，所有公司都已经决定在企业社会责任中扮演一个更积极的角色，它们小心地审视其信仰以及它们应该如何对待顾客、员工、竞争对手、社区和环境。从更为宽泛的利益相关者角度来看，这也可以使另一个重要成员——股东受益。让我们来看看沃尔玛如何履行其企业社会责任。[28]

沃尔玛

2005 年的时候，沃尔玛的前首席执行官李·斯科特（Lee Scott）说："我们以前认为我们坐在 Bentonville 镇（阿肯色州）就可以处理好与顾客以及员工的关系——世界不会来管我们。然而事情并没有以那样的方式进行。"为了变得更加环保，斯科特宣布公司将在可持续性项目上投资 5 亿美元，例如在未来 10 年里使车队的效率提高一倍，减少商场中 30% 的能源使用，三年内在其美国商场中减少 25% 的固体垃圾。一个小小的决定就可以对这个零售巨鳄产生很大的影响。通过减少其儿童商品系列中自产玩具的过度包装，公司拯救了 3800 棵树，少用了 100 万桶石油，同时节省了每年约 240 万美元的运输成本。沃尔玛将其普通门店和山姆会员商店（Sam's Club）中产生的约 57% 的垃圾运送到回收中心而不是垃圾填埋地，并长期向环保主义者、户外服饰品牌 Patagonia 的创始人伊冯·乔伊纳德（Yvon Chouinard）求教指导和建议。大多数环保团体非常满意，但是沃尔玛仍然面临工会领导人和自由主义激进分子关于其工资水平、员工医疗保健、性别歧视和本地竞争待遇等问题的批评。公司以每一方面的进展举例来回应这些批评，例如沃尔玛 2008 年在世界范围内创造了将近 63000 个工作岗位，其中的 33000 个岗位在美国。

但是，并不是所有人都认同社会责任的价值。1776 年，亚当·斯密（Adam Smith）写道："我从来不知道那些声称为了公众利益而从商的人当中，有谁真正为社会做出了巨大的贡献。"传奇经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）宣称企业参与社会事业"在本质上是颠覆性的"，因为他认为那偏离了上市公司的逐利目标，浪费了股民的钱。一些评论家担心对于社会责任的过度关注可能会导致研发部门等领域的重大商业投资受到损害。[29]

但是这些批评者只是少数。很多人现在相信，使顾客、员工和其他利益相关者感到满意并获得商业成功，与采用和施行高标准的商业行为与营销行为有着紧密联系。更进一步的好处在于，如果一个企业被认为具有社会责任，它就可以吸引员工，尤其是那些乐意为自己喜欢的公司工作的年轻人。

Downy 衣物柔顺剂的"Touch of Comfort"公益营销项目捐献了上千床毯子给住院的孩子们。

世界上最令人尊敬、也最成功的公司都遵循为人民的利益服务，而不仅仅为自己的利益服务这一宗旨。宝洁的新任首席执行官麦睿博（Bob McDonald）将"品牌目的"看作是公司营销战略的关键组成，他认为："消费者对于品牌有着较高的期望，并且想知道品牌正在为世界做什么。但是唯有真心去做才能展现真实。"例如，Downy 衣物柔顺剂名为"Touch of Comfort"（抚慰之手）的公益项目会从消费者的每次购买中捐出 5 美分给 Quilts for Kids 组织，该组织征集义务缝被的志愿者为医院中的孩子缝制和分发自制的棉被。[30] 宝洁可叹吾道不孤，如下所述。

爱心企业

研究人员西索迪亚（Raj Sisodia）、沃尔夫（David Wolfe）和谢思（Jag Sheth）相信人性化的公司会成就伟大的公司。他们将"爱心企业"（Firms of Endearment）定义为那些具有关怀文化，并为其利益相关

表 22.2 最佳“爱心企业”

Best Buy（百思买）	BMW（宝马）	CarMax	Caterpillar（卡特彼勒）
Commerce Bank	Container Store	Costco	eBay
Google（谷歌）	Harley-Davidson（哈雷戴维森）	Honda（本田）	IDEO
IKEA（宜家）	JetBlue	Johnson & Johnson（强生）	Jordan's Furniture
L.L.Bean	New Balance（新百伦）	Patagonia	Progressive Insurance
REI	Southwest	Starbucks（星巴克）	Timberland
Toyota（丰田）	Trader Joe's	UPS	Wegmans
Whole Foods			

资料来源：Raj Sisodia，David B. Wolfe，and Jag Sheth，*Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*（Upper Saddle River，NJ：Wharton School Publishing，2007），p.16，© 2007，经 Pearson Education，Inc.，Upper Saddle River，New Jersey 许可后复制。

者的利益提供服务的公司。利益相关者包括所谓的“SPICE”：社会（society）、合伙人（partners）、投资人（investors）、顾客（customers）和员工（employees）。“爱心企业”和利益相关者之间存在一定的情感联系。公司的高级经理用一种门户开放的政策经营公司，他们对顾客热情，所获薪酬适度。他们愿意为员工支付更多，和小型优质供应商的关系更加紧密，并且对工作地点的社区做出回报。研究者称，这些“爱心企业”实际上在营销上花费的成本比在销售上少，但却获取了更多的利润，因为喜爱该公司的顾客为它们做了大部分的营销。这些研究者认为 21 世纪的营销范式就是为所有利益相关者创造价值，并成为一家受人喜欢的公司。表 22.2 是上千个企业顾客、员工和供应商样本评选的“爱心企业”榜单。[31]

企业社会责任

提升社会责任营销的水平需要从合适的法律行为、伦理道德行为和社会责任行为三方面入手。Stonyfield Farm 公司将社会责任放在其所有行为的核心位置。[32]

Stonyfield Farm

正如第 1 章所述，社会责任是 Stonyfield Farm 建立的基础。该公司于 1983 年由其长期的首席执行官加里·赫什伯格（Gary Hirshberg）与商业伙伴联合创立，他相信在“修复环境”的同时销售有机乳制品是有商机的。作为有机酸奶的全球市场领导者，Stonyfield Farm 和有社会责任感的供应商合作，采用环保的生产工艺，并使用其包装来推广它在环境和健康议题上的观点。Stonyfield Farm 捐出利润的 10% 来“帮助保护和修复地球”，并且创立了一个叫做“Climate Counts”（气候的重要性）的非营利基金会。前卫的企业实践并没有损害其财政状况。Stonyfield Farm 是美国第三大酸奶品牌，它现在还销售冰沙、牛奶、冰冻酸奶和冰激凌。

法律行为 公司必须确保每一个员工知道并遵守相关法律。[33] 例如，销售人员向消费者说谎或者误导消费者因为某一优点而购买产品是违法的。销售人员不能向采购代理商或其他影响企业销售的人进行贿赂。销售人员的言辞必须与广告宣传一致，并且不能通过贿赂或商业间谍来获得或使用竞争对手的技术和商业机密。最后，他们也不能通过暗示不真实的事情来诽谤竞争对手及其产品。经理必须确保每一个销售代表都知道相应的法律并按照条文执行。

伦理道德行为 商业行为有时会受到攻击，因为商业环境经常会让企业面临道德选择：很难在正常营销行为和不道德行为之间划一个明确的界限。在一些问题上，批评家们有着难以调和的分歧。尽管卡夫已经停止在一些针对 6—11 岁儿童的电视节目中播放奥利

奥和趣多多这类不太健康产品的广告，一些观察人士却认为仍然不够。[34]

当然，一些商业行为是明显不道德或不合法的。这些行为包括贿赂、窃取商业秘密、虚假欺骗广告、排他性销售、捆绑协议、质量或安全问题、虚假质保、错误标签、价格操纵或者非法歧视、进入壁垒和掠夺性竞争。

企业必须拟定并宣传一份明文规定的道德守则，建立合乎道德的企业行为传统，并督促其员工对道德和法律条文的遵守全权负责。[35] 过去，1 个不满意的顾客可能会向 12 个人抱怨某公司不道德或表现很差；今天，通过互联网，他可以告诉上千人。例如，微软曾经被大量反微软网站抨击，包括 www.msboycott.com 和 www.ihatemicrosoft.com。在一项研究中，对企业表现不满意的美国消费者数量占到了 26%，这显然反映了美国消费者对企业的普遍不信任。[36]

社会责任行为 每个营销者在和顾客、利益相关者打交道时，都必须实践他们的社会良知。一些有着企业社会责任的顶级公司包括微软、强生、3M、谷歌、可口可乐、通用磨坊、UPS、索尼和宝洁。[37]

越来越多的人想要知道企业在社会责任和环境责任方面的履历，以帮助其决定在哪个公司购买、投资和工作。[38] 亨氏食品公司因为其长达 108 页的《2009 年企业社会责任报告》（*2009 Corporate Social Responsibility Report*）而获得嘉奖，该报告反映了该公司对于社会的承诺：遵循诚信、透明和社会责任的原则，实现使股东、消费者、客户、员工和社区都受益的可持续性增长。表 22.3 包含了该报告公开的部分。

表 22.3 亨氏食品公司《2009 年企业社会责任报告》摘录

来自董事长、总裁和首席执行官的一封信

为人类和地球做些有意义的事

亨氏食品公司 140 年来一直是一个优秀的企业公民。纵观公司历史，它已经在社区中制造了积极的社会影响和经济影响，并不断追求可持续的商业行为。

在 2008—2009 财年，亨氏创造了创纪录的销售额、更高的每股收益和股东的股息增长，同时，保持了从 1869 年起就指导公司的原则——质量、诚信、创新和食品安全。

同时，我们通过推行一个横跨六大洲的全球创举来扩大我们对于环境责任的承诺，该活动的目的在于，到 2015 年为止，实现温室气体排放、水资源消耗、能源消耗和固体废物消耗减少 20%。

自从亨利・约翰・亨氏（Henry John Heinz）为了使消费者可以清楚看见食品的卫生状况而用玻璃瓶售卖他的第一个产品调味酱开始，我们公司就一直致力于透明化和可持续性。

亨氏有着强势并独立的董事会、全球行为准则、全球运营原则和供应商指导原则，这些为我们的员工和供应商制定了较高的道德标准。

最重要的是，亨氏是一个在工作场所和社区中都尊重人的尊严与权利的全球化公司。我们授权 33000 名不同国籍和种族的员工在工作中和在社区中做一些有持续意义的事情。我们也培养一种职场文化，在该文化中，竞争性工资、安全、公平和尊重是我们成功的关键。

最后，作为世界顶级的食品公司，亨氏致力于提高全世界男女老少的健康。

"亨氏微量营养素项目"（Heinz Micronutrient Campaign）旨在与婴幼儿中的缺铁性贫血以及营养不良这些全球问题作斗争。该活动为 15 个发展中国家的将近 300 万儿童提供营养补充品，并正扩展到其他国家以在未来几年里帮助更多的儿童。

我们公司已经在"亨氏微量营养素项目"中投资了上百万美元，以确保人类和地球的可持续未来。

我邀请您阅读这份网页互动报告的"社会"（Social）、"环境"（Environment）和"经济"（Economic）部分来了解更多关于亨氏的信息。你将找到更广泛的事实、数据、视频、照片和其他内容丰富的亨氏食品公司文件的链接。

感谢您对亨氏的关注。

您诚挚的，
威廉・R. 约翰逊（William R. Johnson）
董事长、总裁和首席执行官

资料来源：摘自 H. J. Heinz *2009 Corporate Social Responsibility Report*。

传达企业的社会责任可能是困难的。一旦公司发起了一项环境创新举措，它就可能成为批评的目标。很多出于善意的产品或营销举动可能引起不可预见或不可避免的消极结果。[39]

雀 巢

棕榈油曾经被试图绕开反式脂肪酸禁令的食品公司称赞为可再生能源，直到人们发现它的使用与热带雨林的破坏以及猩猩、马来熊的濒临灭绝有关。当绿色和平组织发布一份报告，批评雀巢公司为了生产奇巧巧克力（KitKat）而从一家造成热带雨林毁灭的印度尼西亚公司购买棕榈油时，一场社会化媒体的大战紧随而来。抗议者在YouTube上上传负面视频，不断攻击雀巢的Twitter和Facebook主页，并且还走到雀巢在雅加达的办公室外面的街道上抗议。雀巢切断了和这家公司的联系，并采取了其他措施处理这场争议，但仍然不断受到批评。



在印度尼西亚，绿色和平组织积极分子的激烈抗议使得雀巢开始关注其产品（如奇巧巧克力）生产对于环境的影响。

通常，一个公司越是承诺可持续性和环境保护，就会产生越多的道德困境。总部设在佛蒙特州的Green Mountain Coffee Roasters因其可持续性活动而感到骄傲，在某种程度上正是这些可持续性活动帮助该公司成为世界上销售得最快的咖啡品牌之一。但它2006年对于Kuerig公司及其受欢迎的单杯咖啡机的收购却给公司造成了一个困境：Kuerig咖啡机使用的K-Cup胶囊式咖啡的包装完全是由非再生塑料和铝箔所制。考虑到自己的环保传统和信仰，Green Mountain Coffee Roasters只有一个选择：它已经致力于扩展研发部以寻找一种更为环保可行的解决办法。[40]

企业的善举也可能造成困境。默克、杜邦、沃尔玛和美国银行每年都向慈善机构捐助1亿美元或更多。然而，如果这些公司被看作是剥削者或不符合“好人”形象的话，善举可能被忽略，甚至遭人反感。菲利普莫里斯公司（Philip Morris）豪掷2.5亿美元宣传其慈善活动，但却因其烟草公司的负面形象而遭受质疑。一些批评者担心公益营销或“消费性慈善”（consumption philanthropy）可能会用未经深思的购买行为代替慈善行为，减少对于真正的解决方法的关注，或者使注意力从营销企业创造的很多社会问题转向本来就有的问题。[41]

可持续性 可持续性（sustainability）——满足当代人需求的同时又不对后代产生危害——现在已被许多企业提上了最高议程。很多公司正详细规划如何改善它们的行为对于社区和环境的长期影响。正如一位可持续性发展顾问所指出的：“三重底线——人类、地球和利润——中的人类必须首先行动起来。可持续性不仅仅意味着环境友好，它还意味着放眼未来。”[42]

虽然已存在对可持续性的评级，但业界还未就合适的测量方法达成一致。[43]一项综合的研究使用11种因素来评估，推出了全球百大可持续性企业的名单，这些因素包括：能源效率、用水效率、碳排放、垃圾生产、领导层多样化、CEO和平均员工薪酬比、缴税、可持续性管理、可持续性工资关联、创新能力和透明度。排名前五的公司是通用电气、PG&E、TNT快递、H&M和诺基亚。[44]

一些人认为可持续发展能力评级高的企业也展示了其高水平的管理能力，因为“它们倾向于以更灵活的战略和更好的设备在复杂的、高速发展的全球市场环境中开展竞争。”[45]消费者的利益也会创造市场机会。高乐氏全天然生产的Green Works衣物和家具清洗剂产品线，价格合理，且受到了环保组织Sierra Club的认可，而获得了早期的成功。[46]另一个很好的例子是有机产品（参见“营销洞见：有机产品的兴起”）。

人们对可持续性不断提高的兴趣很不幸导致了“伪环保”(greenwashing，或译“漂绿”)的结果——产品看起来很环保，却并没有达到这种承诺。一项研究显示，自称为绿色产品的产品标签中有一半在关注产品有利于环保的方面（例如再循环内容）的同时，却忽略了产品不利于环保的方面（例如生产强度或运输成本）。[47]

因为一些不诚信的公司也赶上了绿色环保这个时尚，消费者对于那些自称环保的产品带有一种合理的怀疑，但是他们也不愿意牺牲产品性能和质量。[48] 很多公司正接受挑战并利用公众对可持续性的需求来加速创新。在最近经济衰退的情况下，那些强调可持续性的产品的销售仍然保持强劲。[49]

关注社会责任的商业模式

未来拥有大量机会，然而社会经济的、文化的和自然环境的力量将会给营销和商业实践施加新的限制。那些从社会责任角度出发革新解决方案和价值观的企业才最有可能成功。[50]

The Body Shop、Working Assets 和 Smith & Hawken 这样的公司正赋予社会责任更为突出的重要性。已故演员保罗·纽曼（Paul Newman）的家庭自制沙拉酱已经发展成了一个巨大的生意。Newman's Own 品牌还包括在 15 个国家销售的意大利面酱、墨西哥 salsa 酱、爆米花和柠檬汁。该公司将它的税后利润和权利金——迄今为止将近 3 亿美元——全部捐赠给了教育和慈善项目，例如为重大疾病患儿设立的 Hole in the Wall Gang 户外体验营。[51]

企业的慈善事业总体来说处于上升阶段：经过几年的稳定增长后，慈善事业在经济衰退时期也保持相当稳定，2009 年，涉及现金或实物的企业慈善总额达到了 141 亿美元。[52] 除了这些贡献，更多的企业开始相信以公益营销和员工志愿服务项目等形式体现企业社会责任不仅仅是“正确的”，也是“明智的”。[53]

公益营销

很多公司将社会责任活动和营销活动结合在一起。[54] **公益营销**（cause-related marketing）将企业对特定事业的贡献与顾客在公司利润创造过程中直接或间接的参与相联

营销洞见 有机产品的兴起

有机产品已经成为众多食品和饮料种类中强劲的一员。Castor & Pollux 公司在有机天然宠物食品上的成功使其可以在主要的专业零售连锁店中进行分销，例如 Petco。纯有机茶饮公司 Honest Tea 的营业额在其 1998 年成立后的一年之内增长了 50%；该公司 2008 年将其 40% 的业务卖给了可口可乐。

有机和天然是一些品牌定位的核心。Chipotle Mexican Grill 餐厅的宣言“Food with Integrity”(诚信做餐饮)，用关注社会责任的声音表达了自身对食材品质的重视。作为最早的休闲连锁餐厅之一，Chipotle 一直使用天然和有机的材料，并提供比其他餐厅更天然饲养的肉。用手做玉米煎饼很花费时间，但是食物的品质和隐藏其后的信息对于很多顾客来说是一个很满意的回报。

很多非食品行业的公司也已经接受了有机产品，这样可以避免化学品和杀虫剂的使用以达到强调生态保护的目的。服装和其他非食品商品构成了发展速度居于第二的有机产品大类，其价值已达到 35 亿美元。有机非食品商品在 2009 年增长了 9.1%，到达了 18 亿美元——现在占价值 266 亿美元的有机产品行业的 7%。有机棉花已经变成了零售业的热销产品，这种棉花由农民种植，他们用瓢虫驱除棉铃象鼻虫，用双手除杂草，用粪堆来施肥。

资料来源："Industry Statistics and Projected Growth," Organic Trade Association, June 2010; Jessica Shambora, "The Honest Tea Guys Look Back," *Fortune*, July 26, 2010; Arianne Cohen, "Ode to a Burrito," *Fast Company*, April 2008, pp. 54—56; Kenneth Hein, "The World on a Platter," *Brandweek*, April 23, 2007, pp. 27—28; Megan Johnston, "Hard Sell for a Soft Fabric," *Forbes*, October 30, 2006, pp. 73–80。

结。[55] 公益营销是企业社会营销（corporate societal marketing，简称 CSM）的一部分，德鲁姆赖特（Minette Drumwright）和墨菲（Patrick Murphy）将其定义为“本着至少一个和社会福利有关的非经济性目标，使用公司或合作者资源”的营销活动。[56] 德鲁姆赖特和墨菲的企业社会营销定义中也包含了传统的战略慈善和志愿者服务活动。

表 22.4 总结了三个备受赞誉且高度成功的公益营销项目。我们接下来看看这些项目的优点和缺点，并给出一些重要的指导方针。

英航一语双关的“Change for Good”公益营销项目巧妙地说明了该活动如何进行以及它创造的好处。



公益营销的收益与成本 成功的公益营销项目可以提高社会福利，创造与众不同的品牌定位，建立稳固的消费者联系，加强企业的公众形象，创造商誉价值，提升内部士气，激励员工、推动销售并且增加公司的市场价值。[57] 消费者可能和那些超出正常市场交易范围的公司建立深厚的、独特的情感联结。

具体来讲，从品牌的角度，公益营销可以：（1）建立品牌知名度；（2）提高品牌形象；（3）建立品牌信誉；（4）激发品牌情感；（5）建立品牌社区；（6）驱动品牌参与。[58] 公益营销对于热心公益事业的 18—24 岁的“千禧一代”消费者具有特别的吸引力（参见表 22.5）。

然而，如果消费者质疑产品和善举之间的联系或者将企业的活动视为动机存疑，醉翁之意不在酒，公益营销也可能产生反效果。[59] 如果消费者认为一个企业并没有始终如一地为其所有行为负全责，例如肯德基，公益营销也可能产生问题。[60]

表 22.4 三个公益营销经典案例

乐购

英国零售业的领军企业乐购（Tesco）创造了与其“点滴皆有助益”（Every Little Bit Helps）的公司品牌定位相吻合的“Tesco for Schools and Clubs”（乐购心系学校和俱乐部）活动。顾客每消费 10 英镑就能获得一个代金券，他们可将其捐献给自己选择的学校或捐献给为 18 岁以下儿童开设的任一注册的业余俱乐部。2009 年，该公司分发了价值 1340 万英镑的 54 万个物品。它还为回收喷墨打印机墨盒和捐赠尚能使用的旧电话的行为奖励代金券。

Dawn

作为美国顶尖洗碗液品牌，宝洁的 Dawn 长期强调其不同寻常的用处——它可以把掉进油污里的鸟清理干净。美国渔类与野生动物保护委员会（U.S. Fish and Wildlife Service）的一份报告称 Dawn 是“唯一指定推荐的鸟类清洁产品，因为它可以将羽毛上的油渍全部清除，且无毒无残留”。一个 2006 年建立的网站，www.DawnSavesWildlife.com，吸引了 13 万人组成虚拟团队，鼓励他们的朋友和其他人停止污染环境的汽车汽油泄露。2010 年英国石油公司（BP）灾难性的石油泄漏后，宝洁捐赠了上千瓶 Dawn 洗碗液，并在每一瓶上都设置了一个密码，每激活一个密码，宝洁就会捐赠 1 美元用于墨西哥湾的野生动物保护，最终宝洁的总捐助额达到了 50 万美元。该品牌也做了大量的公众宣传，并在 Facebook 网站上介绍其环境清洁和救灾工作。

英国航空

英国航空（British Airways）发起了一个叫做“Change for Good”（零钱表爱心）的公益营销项目以鼓励其乘客捐出旅行剩余的外汇给联合国儿童基金组织。航空公司通过客舱电视、椅背卡片和客舱广播向乘客们宣传这次活动。公司也拍了一个电视广告，内容是一个小孩感谢英航对联合国儿童基金会的捐赠。因为“Change for Good”活动直接针对乘客，它并不需要广泛的广告和宣传，不会产生太大的开销。该活动产生的直接结果是，在 1994 年至 2009 年这 15 年的时间里，它为全世界的儿童募得了将近 4500 万美元。

资料来源：www.tescoforschoolsandclubs.co.uk；www.dawnsaveswildlife.com；www.britishairways.com；Jack Neff and Stephanie Thompson, "Eco-Marketing Has Staying Power This Time Around," *Advertising Age*, April 30, 2007, p. 55.

表 22.5 “千禧一代”数据：18—24 岁青年人对于公益营销的态度
如果一个品牌和一个好的公益活动相联系，85% 的人在同等价格和质量下可能会转向该品牌。
当决定向其他人推荐什么产品和服务时，86% 的人会考虑公司的社会承诺和环境承诺。
决定买什么和在哪里买时，84% 的人会考虑公司的社会承诺和环境承诺。
决定在哪里工作时，87% 的人会考虑公司的社会承诺和环境承诺。
86% 的人称，当一个产品或公司支持他们关心的慈善活动（一个社会问题或环境问题）时，他们会对那个产品和公司形成一个更积极的形象。

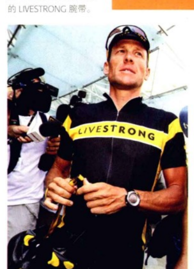
资料来源：2010 Cone Cause Evolution Study; 更多信息，参见 www.coneinc.com/2010-cone-cause-evolution-study。

肯德基

肯德基的“Buckets for the Cure”（治愈之桶）活动准备在一个月时间内，消费者每购买一个 5 美元的粉色炸鸡桶，它就捐赠 50 美分给著名的乳腺癌防治组织 Susan G. Komen for the Cure 基金会。这是乳腺癌研究有史以来收到的最大的单笔企业捐赠——超过 850 万美元。但出现了一个问题：几乎在同一时间，肯德基也推出了用两块炸鸡、培根和奶酪做成的 Double Down 双层三明治。批评者立即指出肯德基正在销售的这种食物充满了能够导致肥胖的高热量、脂肪和钠，而肥胖是乳腺癌的重要诱发因素。Susan G. Komen for the Cure 基金会的网站指出，超重会让女性绝经后罹患乳腺癌的风险增加 30%—60%，而与肯德基的这个伙伴关系则让该基金会饱受批评。

为了避免适得其反，一些公司使用软销售的方法来完成它们的公益活动。耐克和兰斯·阿姆斯特朗基金会（Lance Armstrong Foundation）结盟，致力于癌症研究事业。在 2004 年至 2010 年期间，耐克以每只 1 美元的价格销售了超过 8000 万只黄色 LIVESTRONG 腕带，但是耐克的标志被刻意拿掉了。[61] 近几年一个有趣的公益事业项目是“（PRODUCT）RED”活动。[62]

耐克故意在其公益营销活动中将自己的角色轻描淡写，例如兰斯·阿姆斯特朗基金会的 LIVESTRONG 腕带。



(PRODUCT)RED

2006 年，我们见证了极度轰动的（PRODUCT）RED 推广计划。该活动由 U2 乐队的主唱、积极分子博诺（Bono）和关注非洲的慈善团体 DATA 的主席鲍比·施赖弗（Bobby Shriver）带头发起。（PRODUCT）RED 的成立是为了提升全球基金（The Global Fund）的知名度，并为其筹募资金。（PRODUCT）RED 通过集结一些世界知名品牌的经典产品——美国运通卡、摩托罗拉手机、匡威运动鞋、Gap T 恤、苹果 iPod 和阿玛尼太阳镜，来生产标有“（PRODUCT）RED”品牌的产品。这些产品多达 50% 的销售利润将被捐给全球基金以帮助在非洲患艾滋病的妇女和儿童。商标中的圆括号的设计意味着“拥抱”——每一个成为（PRODUCT）RED 成员的公司都将其商标置于括号中，于是就“得到了该公司的 RED 力量”*。尽管一些批评者认为（PRODUCT）RED 项目被过度营销了，但在它成立后的前 18 个月里，它就向全球基金捐赠了超过 3600 万美元，超过该基金自 2002 年成立以来商业捐赠的 7 倍多。很多知名品牌自此之后也加入到这个公益营销项目，例如戴尔电脑、Hallmark 贺卡和星巴克咖啡。

对于一个非营利组织或社会团体来说，顶级公司的知识、技能和资源

* “……的 RED 次方”（the power of RED）在英文中亦可理解为“……的 RED 力量”。——编者注

甚至比捐款更重要。非营利团体必须清楚明白它们的目标，清楚表达它们的期望，并构建一个组织结构来与不同的公司合作。和一家公司建立长期关系需要花费很长时间。正如一位咨询师所说："企业和非营利团体之间的问题通常在于不同的期望，以及对每一件事所花费时间的不同理解"。[63]

公司必须在设计和执行一项公益营销项目的过程中制定很多决策，包括选择多少项或选择哪一个公益项目，如何使这个公益项目品牌化。

选择一项公益事业 一些专家认为，分散地参与多项公益事业会降低公益营销的积极影响。吉列公司的公众事务主管凯茜·希佐思卡思（Cathy Chizauskas）说："当你把所有分散的支出从 50 美元增加到 100 美元时，没人会知道……这无法溅起一点儿水花。"[64]

很多公司关注于一个或一些主要的公益事业，使执行简单化，影响最大化。麦当劳遍布 30 多个国家的"麦当劳叔叔之家"，每晚向那些因为孩子在医院里而需要帮助的家庭提供超过 7200 间房间，每年节省总计 2 亿 5700 万美元的住宿费用。该项目自 1974 年开始实施到现在，已经为将近 1000 万家庭成员提供了"第二个家"服务。[65]

然而，仅限于支持一项公益事业可能会限制消费者或其他利益相关者的扩大，而他们往往可以将对公益事业的积极感受转移到对公司上来。很多受欢迎的公益事业已经有了很多公司赞助商。包括雅芳、福特、雅诗兰黛、露华浓、Lee 牛仔裤、Polo Ralph Lauren、Yoplait、Saks、宝马和美国运通在内，超过 300 家公司已经将它们自己与乳腺癌事业联系在了一起。[66] 结果，这些品牌可能发现自己在粉红丝带的海洋中被淹没了。

在一些"无人认养的事业"中可能有更大的机会，即关注那些少于 20 万人感染的疾病。[67] 另一个选择是被忽视的疾病：胰腺癌是仅次于皮肤癌、肺癌和乳腺癌的第四大致命癌症，然而却很少受到企业支持。甚至大部分健康杀手，例如男性的前列腺癌和女性的心脏病，和乳腺癌相比也被相对忽视了。一些公司已经开始填补这个空白。吉列和 Grolsch 啤酒已经加入了长期支持者 Safeway 和美国职业棒球联盟的行列，为对抗前列腺癌提供赞助。美国心脏协会发起了一个被称为"Go Red for Women"（女人真心）的营销活动，用红裙作象征物，提高人们对心脏病的防范意识，并吸引企业和其他组织对这种每年夺走的女性生命数量 12 倍于乳腺癌的疾病予以关注。[68]

大多数公司选择与其公司或品牌形象相一致，并对其员工和股东有意义的公益事业。亮视点（LensCrafters）的"Give the Gift of Sight"（送你保护视力的礼物）活动——公司被意大利公司 Luxottica 收购后，该活动现在已经被称为"OneSight"——是一组慈善性的视力保健活动，为北美和全球发展中国家中超过 600 万有需要的人提供免费视力检查、眼部检测和眼镜。所有的门店都被授权可向所在的社区分发免费眼镜。两辆被称为"Vision Van"（视力大巴）的移动诊所在北美巡回服务，为儿童免费检查视力。此外，OneSight 活动还会派遣眼科专家在海外执行视力关怀任务，每月一次，每次为期两周。Luxottica 公司支付大部分管理费用，所有捐款的 92% 直接进入基金项目。[69]

另一个好的公益事业匹配项目是 Barnum's 动物饼干，它推出了一个活动以唤起人们对于濒临绝种动植物的关注，并帮助保护亚洲虎。"营销备忘：创造差异点"提供了一家顶级公益营销咨询公司的经验之谈。后面的案例是一个新公司运用公益营销成功发展新业务的故事。[70]

TOMS帆布鞋

尽管，布莱克·迈科斯基（Blake Mycoskie）作为选手并没有赢得世界性真人秀《急速前进》（*The Amazing Race*）的冠军，但 2006 年到阿根廷的旅程却点燃了他创业的愿望，他希望借此帮助那些他看到的大量因没有鞋穿而痛苦的儿童。没有鞋穿的儿童不仅仅遭受健康威胁，还因不被允许入学而处于弱势。因此诞生了 TOMS 帆布鞋，其名字是为了表达"更好的明天"。该品牌承诺，每卖

营销备忘 创造差异点：利用公益活动打造品牌的十个小技巧

专门从事公益活动营销和企业责任的战略咨询公司——总部位于波士顿的Cone公司就组织正式而有内容的活动提供了如下技巧：

1. 选择一个关注领域，使其与你的任务、目标和组织相一致。
2. 评估企业内部的“愿意”程度和资源。如果你、你的员工及其他同伴都不相信或者不在你们公司的公益活动上投资，你的受众也不会的。
3. 分析竞争对手的公益活动定位。未被竞争对手利用的空白地带恐怕已经不多，但是这可以帮助你定位于一个有效的社会需求或者你可以有所作为的拥挤空间中一个尚待开发的元素。
4. 谨慎的选择你的合作伙伴。在价值观、使命和意愿上务求一致。谨慎地描绘角色和责任。从建立一个多年可持续的关系这个角度来思考，每年都衡量一次双方的成就。
5. 不要低估项目的名称——它是你推广活动的身份象征。选择几个可以准确说出你想做什么的词汇，并创造一个简单但容易记住的视觉符号。雅芳的乳腺癌运动、美国心脏协会的“Go Red for Women”（女人真心）和Target百货的“Take Charge of Education”（关照教育）活动都是很好的例子。
6. 创造一个可持续并有效的项目，而那始于发展一个跨职能战略团队。该团队包括CEO办公室、公共事务部、人力资源部、市场部、公共社区关系部、研究测量部、志愿者和项目管理层的代表。如果你在团队中，你将花费大量有价值的时间建立和其他部门的联系以使工作顺利完成。
7. 运用你自己和合作伙伴的资产使项目运作起来。资产包括志愿者、现金、捐赠物品、特殊活动、店内摆放、合作伙伴资源和营销广告支持。记住，情感是你最重要的资产之一。它可以帮助你和你的客户进行联系，并使你的公司在拥挤的市场中与众不同。
8. 通过每一个可能的渠道进行传播。创造引人注目的语言和图形，因为激动人心的形象可以渗透到人们内心中去。然后，使你的信息不仅仅在传统媒介上传播，使其变成多维度的！考虑特殊的活动、网站、研讨会、公益广告、专家发言人，甚至名人代言。
9. 本地化。全国性活动可以达到高屋建瓴的效果，但是真正的转变开始于基层的本地营销。通过本地活动、公益宣传和募集资金中的实际活动来吸引民众和志愿者。
10. 创新。真正的公益活动领导者通过不断增加项目的活力、新活动机会和内容以使其不断改善，并保持相关性，建立持续性。

资料来源：Cone, “Top 10 Tips for Cause Branding,” www.coneinc.com/10-tips-cause-branding; 亦见 Carol L.Cone, Mark A.Feldman, and Alison T.DaSilva, “Cause and Effects,” *Harvard Business Review* (July 2003): 95—101。

这两个阿根廷小孩正穿着TOMS捐赠的鞋子，这是消费者购买两双TOMS经典帆布轻便鞋的结果。



出一双鞋就捐赠一双鞋给贫困儿童。TOMS鞋以阿根廷的传统帆布轻便鞋为基础，被Whole Foods、Nordstrom和Neiman Marcus这些大型商场选中出售，并同时在网络销售。作为该公司每售出一双鞋就向贫困儿童捐赠一双鞋的“One for One”计划的结果，这种重量轻的鞋子也可以在阿根廷和埃塞俄比亚这些发展中国家超过100万儿童的脚上找到。将原本用来做推广活动的资金用于捐助鞋子也是一个好的市场营销：该公司获得了大量宣传——AT&T甚至以迈科斯基为主角推出了一则广告——而且该公司成立之后前五年的销售额总计有5000万美元。

社会营销

公益营销主要是支持一项公益活动，而非营利组织或政府组织的**社会营销**（social marketing）则旨在推进一项公益活动，例如“对毒品说不”或者“锻炼身体，合理膳食”等活动。[71]

社会营销可以追溯到很多年前。20世纪50年代，印度开始了计划生育推广运动。70年代，瑞典开展了社会营销战役，旨在使瑞典变为一个没有吸烟者和酗酒者的国家；

澳大利亚政府开展了“系好安全带”活动；加拿大政府发起了“向毒品说不”、“停止吸烟”和“为健康而运动”等活动。80年代，世界银行、世界卫生组织和美国疾病控制和预防中心开始使用“社会营销”这个术语，增进了社会对这类活动的关注。一些著名的全球社会营销成功案例是：

- 口服补液疗法在洪都拉斯的推广显著减少了5岁以下儿童因痢疾而死亡的病例。
- 社会营销者在乌干达设立摊位，由助产士销售顾客买得起的避孕用品。
- 约翰霍普金斯大学人口宣传服务项目（Population Communication Services）在拉丁美洲创作了两首极受欢迎的歌曲，《别》（*Stop*）和《当我们在一起》（*When We Are Together*），鼓励年轻女子拒绝对方的要求。
- 美国国家心肺血液研究所成功唤起了人们对于胆固醇和高血压的关注，明显有助于死亡率的降低。

很多不同类型的组织在美国进行社会营销。政府机构包括美国疾病控制和预防中心、美国卫生与公共服务部、美国交通部和美国国家环境保护局。那些施行社会营销的上百个非营利组织包括美国红十字会、联合劝募会（United Way）和美国癌症协会等。

为社会营销项目选择正确的目标是十分重要的。一项计划生育运动是应该关注于禁欲还是避孕？一项针对空气污染的运动是应该鼓励人们拼车还是使用公共交通？社会营销活动可能会不断改变人们的认知、价值观、行为和习惯。下面列举了一些可能的目标范畴。

针对认知的活动

- 解释不同食物的营养价值；
- 阐述保护环境的重要性。

针对行为的活动

- 吸引人们接种疫苗；
- 激励人们在某一议题上投赞成票；
- 鼓励人们献血；
- 鼓励女性做宫颈刮片检查。

针对习惯的活动

- 宣传吸烟的危害；
- 宣传吸毒的危害；
- 宣传过度饮酒的危害。

针对价值观的活动

- 改变对人工流产的看法；
- 改变人们的偏见。

尽管社会营销会使用大量不同的战术来达到目标，活动策划过程仍遵循很多与传统产品和服务计划过程相同的步骤（参见表22.6）。[72] 一些改变行为的关键成功因素包括：[73]

- 选择最可能做出响应的目标市场；
- 用简洁明了的语言来推广一个而不是多个可行的行动；
- 用极具说服力的语言来解释参与活动的好处；
- 使采用这种行动变得简单；
- 制造吸引眼球的信息和选择传播媒介；
- 考虑采用寓教于乐的方式。

世界自然基金会通过运用现代营销实践实现了其大部分目标。

表 22.6 社会营销策划过程

现状

- 确定活动焦点；
- 识别活动目标；
- 进行优势、劣势、机会和威胁（SWOT）的分析；
- 回顾以往类似活动。

目标

- 选择目标受众；
- 设立阶段性目标和终极目标；
- 分析目标受众和竞争情况。

途径

- 产品：设计市场供应物；
- 价格：管理行为变化的成本；
- 分销：使产品可以方便地获得；
- 传播：创建宣传信息，选择合适媒体。

实施

- 建立评估和监控计划；
- 确立预算并找到资金来源；
- 完成执行计划。



世界自然基金会使用现代营销传播和活动积极地支持了其公益项目。

世界自然基金会

世界自然基金会（WWF）由曾经分开运营的全球30个独立的WWF组织组成。其早期的成就包括1993年帮助成立国际森林管理委员会（Forest Stewardship Council）以及1996年和联合利华一起成立海洋管理委员会（Marine Stewardship Council）。在美国，其年度预算并不允许大量的营销支出，所以基金会主要依靠广泛且创造性的直接营销活动将其信息传递给公众并募得善款。最近的邮寄活动为收件人提供了抽奖赢得旅游项目的机会，其中包括非洲自然生态之旅和阿拉斯加巡航之旅。世界自然基金会有一个备受赞誉的网站，它也通过和顶级公司的不同方式的合作来获得收入，这些公司包括高盛、蒂芙尼、宜家、耐克、强生、嘉吉（Cargill）、都乐（Dole）、阿迪达斯、沃尔玛、IBM和泰科（Tyco）。从1985年开始，世界自然基金会就已经在130个国家的1.1万多个项目上投资了超过11.65亿美元。

社会营销方案是复杂的，它们花费时间，并需要分阶段地计划或行动。在劝阻吸烟时你可能会想到很多步骤：发布癌症报告，将香烟标识为有害的，禁止香烟广告，加强二手烟危害的教育，禁止在餐馆和飞机上吸烟，提高香烟的税率以支付禁烟活动，以及起诉烟草公司的不当行为。

社会营销组织应该以完成情况来评价活动是否成功。评价标准包括影响范围、接受速度、行为持续性、单位行为转变成本，以及有无反作用。

营销执行与控制

表22.7总结了一个杰出营销企业的特征，它的杰出并不在于它是什么，而是在于它做

表 22.7 杰出营销企业的特征
● 公司选择那些具有优势的目标市场，退出或回避那些自身薄弱的市场；
● 事实上，公司里所有的员工和部门都以顾客和市场为工作中心；
● 营销部门和研发部门、生产部门有着良好的工作关系；
● 营销部门和销售部门、顾客服务部门有着良好的工作关系；
● 公司设置适当的激励机制来引导正确的行为；
● 公司持续建立和追踪顾客满意度和忠诚度；
● 公司与有实力的供应商、分销商结成伙伴关系，管理价值交付系统；
● 公司善于建立品牌名称和形象；
● 公司灵活地满足顾客多变的需求。

了什么。杰出的营销企业懂得深入思考并创造性地设计出营销计划，然后将其付诸实践。营销的执行和控制对于确保营销计划每年达到其预期结果起着关键作用。

营销执行

营销执行（marketing implementation）是一个将营销计划转变为具体任务，并确保按计划实现目标的过程。[74] 如果执行不力，一份出色的战略营销计划就毫无价值。在营销活动中，战略解决"是什么"和"为什么"的问题，而执行解决"谁"、"何地"、"何时"、"如何做"的问题。战略与执行密切联系：一个层次的战略意味着较低层次的某些战术任务的执行。例如，公司高层"收获"某一产品的战略决策必须转换成具体的行动和任务。

今天的企业正努力使其营销活动的运营更为高效，投资回报更加明显（参见第 4 章）。营销成本可以达到公司总运营预算的 25%。营销者需要更好的营销流程模式、更好的营销资产管理、更好的营销资源分配。

营销资源管理（marketing resource management，简称 MRM）软件提供了一系列基于网络的应用技术，能用于自动化和整合项目管理、活动管理、预算管理、资产管理、品牌管理、客户关系管理和知识管理等活动。其中，知识管理部分包括流程模板、流程向导和最佳实践。软件包可以提供被一些人称为*桌面营销*的内容，为营销者在电脑控制界面上提供信息和决策架构。营销管理资源软件帮助营销者改善支出和投资决策，使新产品更快投入市场，并减少了决策时间和成本。

营销控制

营销控制是公司评估其营销活动和项目，并做出必要改变和调整的过程。表 22.8 列举了四种必要的营销控制：年度计划控制、盈利能力控制、效率控制和战略控制。

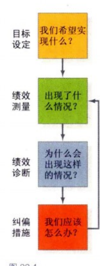


图 22.4
控制过程

年度计划控制

年度计划控制确保企业能够达成其年度计划中确定的销售、利润和其他目标。其核心是目标管理（参见图 22.4）。首先，管理层设定月度或季度目标。其次，管理层在市场中密切关注绩效。然后，管理层确定绩效与目标存在严重偏离的原因。最后，管理层采取纠偏措施，缩小实际绩效和目标的差距。

这种控制模型可以运用到各种层次的组织。最高管理层设立年度销售利润目标；每一名产品经理、地区经理、销售经理和销售代表则致力于实现特定水平的销售额和成本。最高管理层在每个阶段都进行检查并分析绩效好坏的原因。今天的营销者已经有更好的营销度量工具来测量营销计划的绩效表现（参见表 22.9 的一些例子）。[75] 用以实现这一目的的

表 22.8 营销控制的类型

控制类型	主要责任人	控制目的	方法
Ⅰ. 年度计划控制	● 最高管理层 ● 中层管理者	检查原计划的结果是否已经实现	● 销售分析 ● 市场占有率分析 ● 销售—费用比率 ● 财务分析 ● 基于市场的平衡计分卡分析
Ⅱ. 盈利能力控制	● 营销主计	检查公司在哪些业务上盈利和亏损	● 各产品的盈利能力 ● 各区域的盈利能力 ● 各顾客的盈利能力 ● 各细分市场的盈利能力 ● 各经销渠道的盈利能力 ● 各种订单规模的盈利能力
Ⅲ. 效率控制	● 生产线和行政部门管理人员 ● 营销主计	评估并提高成本效率和营销支出的成效	● 销售团队效率 ● 广告效率 ● 促销效率 ● 分销效率
Ⅳ. 战略控制	● 最高管理层 ● 营销审核员	检查公司是否已在不同的市场、产品和渠道中抓住了最佳机遇	● 营销有效性评价工具 ● 营销审核 ● 营销绩效总结 ● 公司道德和社会责任评估

表 22.9 营销度量工具

销售度量工具
- 销售额增长率
- 市场占有率
- 新产品销售额

顾客购买倾向度量工具
- 知晓度
- 偏好
- 购买意愿
- 试用率
- 重购率

顾客度量工具
- 顾客投诉
- 顾客满意度
- 顾客毁誉数量之比
- 顾客获取成本
- 新顾客数量
- 顾客流失数量
- 顾客流失率
- 顾客保留率
- 顾客终身价值
- 顾客资产
- 顾客盈利能力
- 顾客回报率

分销度量工具
- 销售网点数量
- 铺市率
- 加权铺市率
- 分销渠道获取
- 平均库存量（平均库存价值）
- 库存保证销售天数
- 缺货频率
- 货架占有率
- 每个销售点的平均销售额

传播度量工具
- 未经提示的品牌知晓度
- 第一提及品牌知晓度
- 经提示的品牌知晓度
- 未经提示的广告认知度
- 经提示的广告认知度
- 有效到达率
- 有效频次
- 毛评点（GRP）
- 反应率

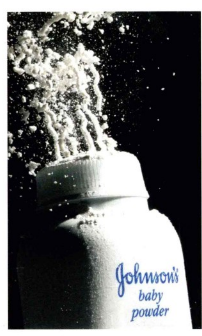
四种工具是销售分析、市场占有率分析、营销费用—销售额比率分析和财务分析，本章附录将有详细描述。

盈利能力控制

公司应该测量各产品、各区域、各顾客群体、各细分市场、各经销渠道及各种订单规模的盈利能力，以决定是否扩大、减少或淘汰某种产品或营销活动。本章附录将说明如何撰写和理解营销盈利能力分析报告。

效率控制

假设一份盈利能力分析报告显示，公司在某些产品、区域、市场中只能赚取很少的利润，那么，是否有更有效的方法来管理这些销售团队、广告、销售促销和分销活动呢？



著名婴儿爽身粉生产商强生公司受益于缜密的营销支出效果分析。

一些公司已经创立了**营销主计**（marketing controller，或译“营销控制官”）的职位，他们需要走出自己的办公室，专门从事提高营销效率的工作。General Foods、杜邦及强生公司就执行一种缜密的营销支出效果财务分析。它们的营销主计人员检验计划利润的完成情况，帮助品牌经理制定预算，测量促销的效率，分析媒体制作成本，评估不同顾客和地区的盈利能力，让营销人员了解营销决策的财务影响。[76]

战略控制

每一家公司都应该定期进行全面的营销审核，来重新评估其市场战略。公司也可以对营销绩效和道德与社会责任做一个总结。

营销审核 一般美国企业平均五年内会流失其半数的顾客，四年内流失其半数的员工，甚至不到一年内流失其一半的投资者。很明显，这意味着企业中存在一些弱点。当发现弱点时，企业应该进行全面的检查，即营销审核。[77]

营销审核（marketing audit）是指对公司业务单元的营销环境、目标、战略和活动进行全面、系统、独立和周期性的检查，旨在确定公司的问题和机遇所在，并据此推行一系列提高公司营销绩效的行动方案。

我们一起看看营销审核的四个特征：

1. **全面性**。营销审核覆盖了一个公司的所有主要营销活动，而不仅仅是职能审核中的一些失误点。尽管职能审核非常有用，但有时也会误导管理层。例如，导致过高销售人员流动率的原因可能并不在于销售团队培训和薪酬体系，而在于竞争力低下的产品和促销方式。全面的营销审核通常能够更有效地找出问题的源头。
2. **系统性**。营销审核是对企业宏观和微观环境、营销目标和战略、营销体系和特定活动的一种有序检测。它能识别出企业最需要改进的地方，并将它们并入校正性行动计划的短期和长期实施步骤中去。
3. **独立性**。自我审核让管理者对企业的表现进行自我评估，因而缺乏客观性和独立性。[78] 3M公司很好地利用了公司审核办公室，后者按要求为各个部门提供营销审核服务。[79] 然而，通常来说，外部咨询人员具有必要的客观性，在多个行业具有广泛的经验，熟悉被审核的行业，并且更加投入和专注。
4. **周期性**。公司通常只有在出现了问题时才着手营销审核，而不会未雨绸缪。周期性的营

销审核不仅能使处于困境的企业受益，对处于佳境的公司也有好处。

营销审核以公司高管与营销审核员的协议为开端，该协议包括审核目标、时间范围、谁应该被问什么问题等详细计划。营销审核的基本原则是：不能仅仅依赖于公司管理者的数据和看法。要询问顾客、经销商和其他外部团体。很多公司并没有真正了解顾客和经销商是如何看待它们的，也不完全了解顾客的需要。

营销审核考察公司营销环境的六个主要构成要素。表 22.10 罗列了一些主要问题。

表 22.10 营销审核的要素
第一部分 营销环境审核
宏观环境
A. 人口统计环境 主要的人口发展趋势对于企业的机遇和威胁是什么？企业应当采取怎样的行动来回应这些发展趋势？
B. 经济环境 收入、价格、储蓄和信贷的主要发展趋势对于企业有何影响？企业应当采取怎样的行动来回应这些发展趋势？
C. 自然环境 企业所需的自然资源和能源的价格和供应前景如何？公众认为企业在环境污染和保护中扮演了什么样的角色？企业需要采取哪些措施？
D. 技术环境 产品和工艺的技术发生了哪些主要变化？企业在这些技术中的地位如何？该产品最可能的替代品是什么？
E. 政策环境 法律法规的哪些变化会影响营销战略和战术？污染控制、平等就业机会、产品安全、广告、价格控制等会对企业营销战略产生影响的方面有何新变化？
F. 文化环境 公众对企业和产品的态度如何？顾客生活方式和价值观的哪些变化可能影响公司发展？
任务环境
A. 市场 市场规模、增长率、地区分销和利润发生了哪些变化？主要的细分市场是什么？
B. 顾客 顾客的需要和购买流程是什么？顾客和潜在顾客是如何根据声誉、产品质量、服务、销售人员和价格来对公司和竞争对手进行评估的？不同的细分市场顾客是如何做出购买决策的？
C. 竞争对手 主要的竞争对手是谁？它们的目标、战略、优势、劣势、规模和市场占有率如何？影响未来竞争格局以及公司产品的替代品的趋势是什么？
D. 分销和经销 产品通过哪些主要的贸易渠道到达顾客？不同的贸易渠道的效率水平和增长潜力如何？
E. 供应商 生产所需的关键资源的供应前景如何？供应商发展态势如何？
F. 服务商和营销机构 运输服务、仓储服务、金融服务的成本和供应的前景如何？公司广告商和营销调研机构的效率如何？
G. 公众 哪些人群代表了公司的某一机遇或问题？公司应当采取哪些措施来有效处理与各类人群的关系？

（续表）

第二部分 营销战略审核
A. 经营使命 经营使命的表达是否以市场为导向？经营使命的可行性如何？
B. 营销目标 公司的营销目标是否足够清晰以用来制定营销方案和进行绩效考核？营销目标是否考虑了公司的竞争地位、资源和机遇？
C. 战略 管理层是否为实现营销目标而制定了清晰的营销战略？战略具有说服力吗？就产品生命周期阶段、竞争者战略和经济状况而言，战略是否适合？公司市场细分的标准是否可以改善？是否采用了明确的标准来评估各个细分市场和选择最佳细分市场？是否能准确描述每一个目标市场？公司是否针对每一个目标细分市场进行了有效定位，并采取了有效的营销组合？营销资源是否在营销组合的各大要素上进行了最佳分配？是否做了足够的或者过多的资源预算来实现营销目标？
第三部分 营销组织审核
A. 正式结构 营销副总监是否对影响顾客满意度的公司活动负有足够的权力和责任？营销活动是否根据职能、产品、细分市场、终端用户和地区的不同进行了最佳设计？
B. 职能效率 营销部门和销售部门之间是否有良好的沟通和工作关系？产品管理型组织体系是否有效运转？产品经理能够计划利润还是只能计划销售量？营销部门中是否有一些人需要更多的培训、激励、监管和评估？
C. 沟通效率 营销部门与生产、研发、零售、财务、会计、法务部门在沟通上有什么需要关注的问题？
第四部分 营销系统审核
A. 营销信息系统 营销信息系统是否能准确、充足、及时地获取有关顾客、潜在顾客、分销和经销商、竞争对手、供应商和各类人群的市场发展信息？公司决策者是否做出了足够的营销调研，是否运用了研究结果？公司是否采用了最佳的市场测量和销售预测方法？
B. 营销计划系统 营销计划系统是否设计合理并被有效利用？营销人员是否配有决策支持系统？计划系统是否可以得出可接受的销售目标和配额？
C. 营销控制系统 控制流程是否足够保证实现年度计划目标？管理层是否定期分析产品、市场、地区、分销渠道的利润？是否定期检测营销的投入产出？
D. 新产品开发系统 公司新产品创意的收集、形成、筛选是否组织有序？公司是否在投资于新的产品创意前，进行了足够的概念研究和业务分析？公司是否在新产品发布前，进行了足够的产品和市场测试？
第五部分 营销利润审核
A. 盈利能力分析 公司在不同产品、市场、地区、分销渠道的盈利能力如何？公司是否该进入、扩大、缩小、退出任何业务细分市场？
B. 成本效益分析 营销活动开支过大吗？有无削减成本的办法？

（续表）

第六部分 营销职能审核
A. 产品 公司产品线的目标是什么？是否明智？现有产品线能否满足这些目标？产品线应该向上、向下还是双向延伸或收缩？哪些产品需要被逐步淘汰掉？哪些产品需要增加？顾客对公司和竞争对手的产品质量、特点、式样、品牌名称等的了解程度和态度如何？产品和品牌战略的哪些地方需要改进？
B. 价格 公司的定价目标、政策、战略和实施步骤是什么？价格多大程度上取决于成本、需求和竞争标准？顾客是否认为公司的定价与产品提供的价值相符合？管理层是否了解需求价格弹性、经验曲线效应、竞争对手的价格和价格政策？价格政策在多大程度上与分销商、经销商、供应商、政府法规的需要保持一致？
C. 分销 公司分销的目标和战略是什么？市场覆盖和服务是否充足？分销商、经销商、制造商代表、经纪商、代理商等的效率如何？公司是否需要考虑改变其分销渠道？
D. 营销传播 公司的广告目标是什么？是否明智？在广告上的资金投入是否适当？广告主题和创意有效吗？顾客和公众如何看待广告活动？是否选择了合适的广告媒体？内部营销人员足够吗？促销预算足够吗？是否充分有效地利用了样品、优惠券、展览和销售竞赛等促销工具？公关人员是否胜任，并具有创造性？公司是否充分使用了直接营销、网上营销和数据库营销？
E. 销售队伍 销售队伍的目标是什么？销售队伍是否足以完成公司的目标？销售队伍是否按照合理的专业分工（按地区、市场、产品）原则进行管理？是否有足够或太多的销售经理来领导范围内的销售代表？销售人员的薪酬水平和结构是否提供了足够的激励和奖赏？销售队伍是否显示了高昂的斗志、能力和努力？设定配额和评估绩效的程序是否合适？公司的销售队伍相比竞争对手的销售队伍如何？

营销绩效总结 表22.11中的三栏区分了较差、良好和卓越的商业和营销做法。管理层可以据此发现自己的企业在各个方面的优势和劣势，找到企业可以在哪里进行改变以成为一个在市场中真正杰出的企业。

表22.11 营销绩效总结：最佳实践

较差	良好	卓越
产品驱动	市场驱动	驱动市场
大众市场导向	细分市场导向	利基市场导向和顾客导向
提供产品	提供附加产品	提供顾客解决方案
平均产品质量	超过平均水平	传为佳话
平均服务质量	超过平均水平	传为佳话
最终产品导向	核心产品导向	核心竞争力导向
职能导向	流程导向	结果导向
把主动权交给竞争对手	与竞争对手一致	超越竞争对手
利用供应商	考虑供应商偏好	视供应商为合作伙伴
利用经销商	为经销商提供支持	视经销商为合作伙伴
价格导向	品质导向	价值导向
平均速度	超过平均水平	传为佳话
等级化	网络化	团队化
垂直型组织结构	扁平化组织结构	战略联盟型组织结构
股东驱动	利益相关者驱动	社会价值导向

营销的未来

高层管理人员意识到营销比过去需要承担更多的责任。“营销备忘：营销的‘十宗罪’”总结了公司在营销方面的主要不足，以及如何去发现并纠正它们。

为了在未来获得成功，营销必须是全方位的，而不仅是某一部门的职责。营销者必须在公司中实现更大的影响，不断创造新的想法，通过适当的差异化方式对待顾客以洞察顾客。营销人员必须更多地通过绩效来建立自己的品牌，而不是仅仅通过促销。他们必须通过建立出色的信息和传播系统来迈向电子化，并获得市场胜利。

未来几年里我们将看到：

- 营销部门的消失，全方位营销的兴起；
- 挥金如土的营销的消失，注重投资回报率营销的兴起；
- 营销直觉的消失，营销科学的兴起；
- 人工营销的消失，自动化营销和创造性营销的兴起；
- 大众营销的消失，精准营销的兴起。

为了完成这些改变，实现真正的全面化，营销者需要具备一系列新领域中的新技能和竞争力，这些领域包括：

- 客户关系管理（CRM）；
- 合作伙伴关系管理（PRM）；
- 数据库营销和数据挖掘；
- 联络中心管理和电话营销；
- 公共关系营销（包括事件营销和赞助营销）；
- 品牌建立和品牌资产管理；
- 体验营销；
- 整合营销传播；
- 根据不同的细分市场、顾客和渠道进行盈利能力分析。

成功的21世纪营销会让企业受益良多，但是只有通过努力工作，洞察力和灵感才会光顾。新规则和实践正在逐渐形成，这是一个令人兴奋的营销时代。19世纪美国作家拉尔夫·瓦尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）说得再正确不过了：“如果我们知道该怎么做，那么这个时代和所有时代一样美好。”

营销备忘 营销的“十宗罪”

一些“罪错”标志着企业的营销活动陷入了困境。下面是营销的“十宗罪”、其征兆，以及一些解决方法。

罪错一：公司没有充分关注市场，没有以顾客为导向。

征兆：较差的细分市场识别能力；对各个细分市场一视同仁，不分轻重缓急；没有设立细分市场经理；员工认为服务顾客是营销部门和销售部门的工作；没有旨在培养顾客服务文化的培训项目；没有建立激励机制来激励员工善待顾客。

解决方法：使用更先进的市场细分技术；分清细分市场的主次；培育专业分工的销售队伍；建立明确的企业价值层级；在员工和公司部门内培养更多的“顾客意识”；使顾客更容易与公司接触，能够对企业的任何形式的传播做出快速回应。

罪错二：公司没有充分了解其目标顾客。

征兆：最近一次关于顾客的研究已是三年之前；顾客已经不像以前那样购买你的产品了；竞争对手的产品销售得更好；顾客退货或投诉越来越多。

解决方法：进行更多更缜密的顾客研究，使用更多的

分析技术——建立顾客和经销商的面板数据，使用顾客关系软件，并进行数据挖掘。

罪错三：公司需要更好地定义和监控竞争对手。

征兆：公司只关注邻近的竞争对手而忽略了远程竞争对手和革命性的科技；没有收集和传递竞争情报的机制。

解决方法：建立竞争情报办公室；雇用竞争对手的员工；关注可能影响公司的技术；准备和竞争对手类似的产品或服务。

罪错四：公司没有处理好与利益相关者的关系。

征兆：员工、经销商和投资者并不开心；好的供应商不与公司合作。

解决方法：从零和思维转向双赢思维；更好地管理与员工、供应商、分销商、经销商和投资人的关系。

罪错五：公司不擅长发掘新的机遇。

征兆：公司已经多年无法找出令人兴奋的新机遇；公司曾经发起的新计划基本都失败了。

解决方法：建立能够激发新思想的机制。

罪错六：公司的营销计划过程存在缺陷。

征兆：营销计划格式结构不完整，缺乏一些关键要素；无法估计不同战略的经费支出；且没有应急预案。

解决方法：建立包括形势分析、SWOT 分析、主要议题、目标、战略、途径、预算和控制手段在内的营销计划标准格式；询问营销者如果多给或少给 20% 的预算，他们会如何应变；进行年度营销奖励活动，为最佳营销计划和最佳营销表现颁奖。

罪错七：产品和服务政策需要收紧。

征兆：产品种类过多，且许多产品正在亏损；公司免费提供了过多的服务；公司不擅长产品和服务的交叉销售。

解决方法：建立一个机制来跟踪表现较差的产品——要么做强，要么放弃；提供不同水平的服务，并采取差异化定价；改善交叉销售和向上销售的流程。

罪错八：公司的品牌建设能力和传播技巧薄弱。

征兆：目标市场对于公司知之不多；品牌未被另眼相看；公司每年对各种营销工具进行的预算分配没有变化；很少根据投资回报率对促销的影响进行评估。

解决方法：改善品牌建设战略和结果测量体系；将资金转移到更有效的营销工具上去；要求营销者在申请资金前估计投资回报率。

罪错九：公司的组织结构不利于进行有效和高效的营销活动。

征兆：员工缺乏 21 世纪营销的技能；营销和销售部门与其他部门之间很难产生共鸣。

解决方法：任命一位强势的领导者，培养营销部门中人员的技能；改善营销部门和其他部门的关系。

罪错十：公司没有充分利用科技。

征兆：较少使用互联网；过时的销售自动化系统；没有市场自动化；没有决策支持系统；没有营销控制界面。

解决方法：更多地使用网络；改善销售自动化系统；将市场自动化系统运用到日常决策中去；建立正式的营销决策支持系统和营销控制界面。

资料来源：Philip Kotler，*Ten Deadly Marketing Sins：Signs and Solutions*（Hoboken，NJ：Wiley，2004），© Philip Kotler。

本章小结

1. 现代营销部门通过多年发展，已经从简单的销售部门演变成为一种跨领域团队形式的组织架构。
2. 一些公司进行职能化管理，其他的则聚焦于地区和区域化管理、产品和品牌管理，或者细分市场管理。一些公司建立了由产品和市场经理共同组成的矩阵型组织。
3. 对顾客的关注，以及营销、研发、设计、零售、生产、运营、财务、会计和信贷部门之间强有力的合作标志着一个高效的现代营销组织。
4. 公司必须通过其法律、道德、社会言行来实践其社会责任。公益营销是企业有效地将社会责任与顾客营销活动相结合的一种方式。非营利组织或政府组织直接针对社会问题或社会事业开展社会营销。
5. 如果执行不力，一份出色的战略营销计划就毫无价值。执行营销计划需要识别和诊断问题，判断问题所在层面，以及评估结果。
6. 营销部门必须不断监控和管理营销活动。营销计划控制确保公司达到其年度计划中的销售量、利润和其他目标。最主要的工具是营销计划的销售分析、市场占有率分析、营销费用—销售额比率分析和财务分析。盈利能力控制测量并管理不同产品、地区、顾客群体、贸易渠道和订单规模的盈利能力。效率控制寻求提高销售队伍、广告、促销和分销效率的方法。战略控制通过营销效果、营销绩效总结和营销审核等方法定期对用于市场的企业战略方法进行重新评估。
7. 在未来实现卓越营销需要一系列新的技能和竞争力。

营销应用

营销辩论　营销管理是艺术还是科学?

一些观察者认为好的营销通常是一门艺术，不适宜于进行严密的分析和深思熟虑。其他人则极力主张这是一项具有高度科学性的事业，和其他工商管理学科有一些共性。

辩论双方

正方：营销管理主要是一种艺术活动，是高度主观的。

反方：营销管理主要是一种科学活动，研究者和从业人员已经提出了很好的营销管理指导方针和标准。

营销讨论　公益营销

公益营销或企业社会营销如何影响你的个人消费行为？你是否曾经因为一家公司的环保政策和活动而购买或者不购买该公司的产品和服务？为什么？

卓越营销　星巴克



星巴克（Starbucks）于1971年在西雅图开张，当时美国的咖啡消费已衰退了将近10年，竞争品牌都使用廉价的咖啡豆进行价格战。星巴克的创始人决定尝试新概念：只销售最好的进口咖啡豆和咖啡冲煮器具。（最初的门店并不销售杯装咖啡，只销售咖啡豆。）

1982年，霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）加入了星巴克。他在米兰出差时，曾经走进过一家意大利咖啡馆，当时他灵光一闪："美国没有这样的咖啡馆。这是与在门廊闲坐聊天类似的情感体验。"为了把这种概念带到美国，舒尔茨开始为星巴克咖啡馆设一种将意大利的典雅和美国的随意相融合的环境。他计划让星巴克成为消费者"犒劳自己的地方"，即"第三空间"——一个办公室和家之外的舒适的社交场所。

星巴克在美国的扩张是经过精心策划的。所有的门店都是由总部直接所有和经营，确保对于一个独一无二高质量形象的完全控制。星巴克采取了"枢纽"战略——短时期内多家咖啡店在一个新市场密集开张。尽管这种蓄意饱和的扩张方式经常使得单店30%的销售额被附近新引进的门店抢走，然而下降的收益可由营销和分销费用的高效利用和品牌便利形象的增强所弥补。通常一名典型的顾客每月光顾星巴克18次。没有哪个美国零售商拥有比这更高的顾客光顾频率。

星巴克的成功无疑部分来自于它的产品和服务，以及它对顾客的严格承诺——尽可能为顾客提供最高品质的感官体验。但成功的另一个关键因素是星巴克以很多不同方法表现出的强烈责任感。舒尔茨相信，要想超越顾客的期望，首先必须超越员工的期望。自1990年开始，星巴克就已经为所有员工，包括兼职人员，提供全面的医疗保险。现在星巴克每年在员工医疗保险上的开支已超过了咖啡的成本。被称作"咖啡豆股票"（Bean Stock）的股票期权计划也让员工可以分享公司的财务成功。

舒尔茨也相信星巴克的运营可以以一种受人尊敬、合乎道德的方式进行，做决策时考虑对社区和地球的积极影响。

社区：1997年，舒尔茨用著书所得设立了星巴克基金会（Starbucks Foundation），旨在"为星巴克合伙人[在星巴克，员工被称为"合伙人"（partners）]生活和工作的社区带来希望、发现和机遇"。它主要的焦点集中于支持那些为美国和加拿大的儿童和家庭所开设的扫盲活动。随着其活动的扩展，星巴克已经在全世界范围内捐赠了上百万美元给慈善机构和社区。

星巴克的员工自愿参与到各种社区服务活动中，例如"卡特里娜"飓风后的新奥尔良重建。星巴克希望至2015年，每年可以贡献超过100万小时的员工和顾客自愿社区服务时间。正如本章正文所述，星巴克也是"（PRODUCT）RED"活动中的一员，该活动致力于控制艾滋病在非洲的传播。至今为止，星巴克已经捐助的资金足够购买可供1400万天使用的防艾药物。另外，每出售一瓶Ethos瓶装水，星巴克就会捐赠5美分用以改善贫穷国家的水质，这个活动是五年内捐赠1000万美元的承诺的一部分。

道德采购：星巴克和保护国际组织合作以确保其采购的咖啡不仅拥有最高品质，而且"符合最高的道德贸易标准和负责任的种植规范"。星巴克是世界上通过公平贸易认证的咖啡豆的最大买家，并且每年为4000万磅的咖啡支付高出市场价23%的价格。星巴克不断就一些对地球负责的做法与农民合作，例如沿着河边种植树木，

使用遮阳种植技术帮助保护森林。

环保：星巴克经过10年的研发创造了世界上第一款可循环利用的饮料杯，该杯由10%的消费后再生纤维制成，每年可节约500万磅的纸或者拯救将近78000棵树。现在，该公司正致力于确保顾客也参与施行循环利用。星巴克负责环境事务的主管吉姆·汉纳（Jim Hanna）解释道："（星巴克）并不是因为杯子的材料而将其定义为可回收利用杯，而只有当我们的顾客确实使用了回收服务我们才视其为可回收利用杯。"星巴克的目标是：到2015年时，使其咖啡杯100%被回收或被重新使用。星巴克还强调能源和水资源的保护。2010年底前，所有新建的星巴克直营门店都必须通过LEED®绿色建筑评价体系的认证。

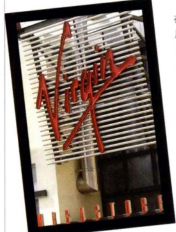
霍华德·舒尔茨于2000年退任首席执行官，但是在2008年时却作为首席执行官、总裁和董事会主席重回星巴克，以帮助恢复连锁店的经济增长和活力。今天，星巴克在全世界范围内有超过16700家门店，将近14.2万名员工，98亿美元的年营业额，并计划继续在世界范围内扩张。为了达到其全球发展的目标，舒尔茨相信星巴克必须保持对咖啡的热情和人道主义精神，即便壮大了也要保持谦逊，成为一个负责任的公司。

问题

1. 星巴克努力使自己的行为合乎道德且承担责任。它是否已很好地将其在这方面的努力传达给了消费者？消费者是否相信星巴克是一家负责任的公司？为什么？
2. 像星巴克这样的公司对社会责任活动的支持在什么时候应该适可而止？例如，它年度预算的多少应被用于这些活动？员工应该投入多少时间在这些活动中？星巴克应该支持哪些活动？
3. 如何测量星巴克社会责任活动的结果？

资料来源：Howard Schultz, "Dare to Be a Social Entrepreneur," *Business 2.0*, December 2006, p.87; Edward Iwata, "Owner of Small Coffee Shop Takes on Java Titan Starbucks," *USA Today*, December 20, 2006; "Staying Pure: Howard Schultz's Formula for Starbucks," *Economist*, February 25, 2006, p.72; Diane Anderson, "Evolution of the Eco Cup," *Business 2.0*, June 2006, p.50; Bruce Horovitz, "Starbucks Nation," *USA Today*, May 19, 2006; Theresa Howard, "Starbucks Takes Up Cause for Safe Drinking Water," *USA Today*, August 2, 2005; Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997); "At MIT-Starbucks Symposium, Focus on Holistic Approach to Recycling," *MIT*, www.mit.edu, May 12, 2010; Starbucks。

卓越营销 维珍集团



维珍集团（Virgin）在英国轰轰烈烈的发展史始于20世纪70年代成立的维珍唱片（Virgin Records）。开创了新型商业模式的维珍唱片是理查德·布兰森（Richard Branson）一手策划的。他签约一些不知名的艺人，然后开始马拉松式的宣传，这种方式至今沿用。耀眼的布兰森于1992年将维珍唱片以10亿美元卖给了百代唱片，但他却继续在世界范围内成立了超过200家公司。2009年，这些公司的总营业额超过115亿英镑（约162亿美元）。

维珍集团是英国第三受人尊敬的品牌，它的名字和布兰森的个性帮助其销售各种各样的产品和服务，例如飞机、火车、金融、软饮料、音乐、手机、汽车、葡萄酒、出版物，甚至婚纱。布兰森几乎可以在任何他感兴趣的商业领域中创造利润，只要他将"维珍"的名字贴在上面。他提供品牌和一小笔期初投资，进行大部分的控制，然后，一些大名鼎鼎的合作伙伴就带着现金过来了。

维珍集团在一些服务不足、收费过高、厂商不思进取的市场中寻找新机遇。布兰森解释道："无论是在哪个行业，一旦我们发现了这些市场空缺，维珍总有办法把事情做得漂亮，让竞争对手相形见绌。如果在一个市场中缺乏信任、创新和友善的服务态度，维珍就来把这些东西补上。"

一些营销和财务批评家指责布兰森正在稀释这个品牌，因为维珍覆盖了太多商业领域。而且维珍也不是每次出手都会成功：维珍可乐（Virgin Cola）、维珍化妆品（Virgin Cosmetics）和维珍伏特加（Virgin Vodka）已经几乎要消失了。但是尽管多样化，所有领域都在金钱、质量、创新、趣味和竞争挑战感上有所价值。此外，维珍集团还有赖以自傲的营销手腕。

作为战略性作秀的大师，布兰森知道如果他给了摄影师们一个很好的理由，他们就有事可做并且会出现在事件现场。1984年，他穿着一战时期的飞行员装备宣告维珍航空（Virgin Atlantic）的成立，向服务老旧、定价过高的英航发起了挑战。维珍航空的第一次飞行满载社

会名流和媒体人员，并且配备了管乐队，从巴黎马克西姆餐厅请来的、身着燕尾服系白领结的侍者，以及大量供应的香槟。这个空中的派对得到了全球的新闻报道和价值数百万美元的免费宣传。

当布兰森于1998年在美国推出维珍可乐时，他驾驶一辆军用坦克来到纽约的第五大道，接受了每一个新闻频道早间电视节目的采访。2002年时，他从一个起重机上跳入时代广场以宣告其手机业务的诞生。2004年，为了介绍一种被称作“维珍脉冲”（Virgin Pulse）的时尚数码产品，布兰森再一次万众瞩目地出现在纽约的一家夜店，他穿着一双肉色的连裤袜，戴着一个精心植入的便携式CD播放器。

尽管他以一种“不管那么多，我们自己做”的态度回避传统市场调研，布兰森却经常与顾客接触以保持和顾客的联系。当他刚开始建立维珍大西洋航空公司时，他每月召集50个顾客进行访谈以获得他们的反馈。他常常出现在机场与顾客接触，而且如果航班延迟了，他就发放维珍商场的礼券或者未来旅程的折扣券。

一个被称作“维珍联合”（Virgin Unite）的非营利基金会已经试图用一种企业家的方式处理全球的、社会的和环境的问题。一批科学家、企业家、环保积极分子和维珍公司一起协商我们需要在基层水平和全球水平上分别做些什么。其目标在于让“企业和社会部门共同努力——使商业成为向善的推动力”。

很明显，布兰森很关心维珍的顾客，关心公司给人类和地球带来的影响。这就是为什么他最近将企业责任和可持续发展作为维珍集团旗下每一家企业优先考虑的关键问题之一。每一家企业的行为都必须具有社会责任感，并且降低碳排放。布兰森说道：“我相信在未来，减小我们对世界的负面影响的同时，我们也会享受健康和令人满意的生活方式。”

维珍集团将其业务分成了8个社会责任和可持续发展小组：“Flying high”（高空飞行）、“We're all going on a summer holiday”（夏日假期）、“Staying in touch”（保持联系）、“Watching the pennies”（个人理财）、“Getting from A to B”（从此地到彼地）、“My body is a temple”（身体是一座庙宇）、“Out of this world”（走出地球）、“Relax and have fun”（轻松时刻）。每一个小组都根据其行业特点做一些特别的善举，同时帮助减少该行业中不好的事情。维珍葡萄酒（Virgin Wines）尽量只从一些小农场中进货，并且支付公平的价格，同时提倡理性饮酒。维珍游戏（Virgin Games），一个在线赌博网站，提倡理性赌博，并帮助识别和减轻赌博上瘾。维珍金融（Virgin Money）关注于公平的借贷。这样的例子不胜枚举。

维珍航空可能遇到的是最艰难的挑战。在维珍集团每年释放的800万吨二氧化碳中它就占据了700万吨。然而，布兰森将这个问题变成了一个机遇。2006年，他宣布维珍集团的铁路和航空业务的红利将会被投资到可再生能源的研究活动中……以解决和全球变暖相关的排放。这个活动已经演变成维珍绿色基金（Virgin Green Fund），它投资于太阳能、水净化等再生能源，并且据估计，到2016年其价值将达到30亿美元。

但是布兰森没有就此止步。2007年，他建立了“地球挑战”（Earth Challenge）项目，任何人或团体只要发明出一种安全、持久且商业上可行的方法来移除大气中的温室气体，就可以获得2500万美元。一些已提交的方案现正在被一组科学家、专家和环境专业人士评估。

曾经被称为“嬉皮资本家”，现在被英国女王授予爵位，理查德爵士从不做波澜不惊的事情。无论是寻找新的商机、用他的典型风格制造宣传，或是鼓励研究帮助地球，布兰森只要出手即是大手笔。

问题

1. 维珍在试图做一个具有社会责任感和可持续发展的公司时有哪些与众不同之处？
2. 讨论维珍“绿色”品牌建设的优点与缺点。维珍对世界有着如此负面的环境影响（通过航空和铁路），你对此感觉如何？对其通过“地球挑战”这样的活动传递出的信息，你有何感想？
3. 如果你是理查德·布兰森，根据维珍的全方位营销战略，你将做什么？

资料来源：Peter Elkind, “Branson Gets Grounded,” *Fortune*, February 5, 2007, pp.13—14; Alan Deutschman, “The Enlightenment of Richard Branson,” *Fast Company*, September 2006, p.49; Andy Serwer, “Do Branson's Profits Equal His *Joie de Vivre*?” *Fortune*, October 17, 2005, p.57; Kerry Capell with Wendy Zellner, “Richard Branson's Next Big Adventure,” *BusinessWeek*, March 8, 2004, pp.44—45; Melanie Wells, “Red Baron,” *Forbes*, July 3, 2000, pp.151—160; Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: HarperBusiness, 1999); “Branson Pledges Three Billion Dollars to Develop Cleaner Energy,” *Terra Daily*, September 21, 2006; Virgin, www.virgin.com。

附录　营销控制的工具

在本附录中，我们将提供关于营销控制程序的详细指导和洞见。

年度计划控制

以下四组分析对于年度计划控制很有用。

销售分析 **销售分析**（sales analysis）测量并评估实际销售额和目标销售额之间的关系。我们会用到两种具体的工具。

销售变化分析（sales-variance analysis）测量不同因素对销售绩效缺口的相对贡献。假设年度计划要在第一季度以每个1美元的价格销售4000个部件，总计4000美元。第一季度末，只以每个0.8美元的价格销售了3000个部件，总计2400美元。销售绩效缺口有多少是因为价格的降低？有多少是因为销量的下降？如下算式回答了这个问题：

价格下降导致的差异：（1.00 － 0.80）× 3000 　= 600美元 37.5%

销售量下降导致的差异：1.00 ×（4000 － 3000）= 1000美元 62.5%

1600美元 100%

几乎2/3的差异是由于没有达到销售目标。公司应该专注于为什么没能达成预期的销售量。

微观销售分析（microsales analysis）着眼于未能产生预期销售额的特定产品、地区等。假设一个公司在三个地区进行销售，并且预期销售额是1500单位、500单位和2000单位。实际销售量是1400单位、525单位和1075单位。所以地区1离预期销售额还差7%，地区2超过预期的5%，地区3离预期销售额还差46%！地区3的问题最严重。也许地区3的销售代表表现不佳，或许主要的竞争对手已经进入了这个地区，或者该地区经济不景气。

市场占有率分析 公司的销售额并不能揭示出企业之于竞争对手的表现如何。因此，管理层需要根据下面三种方法中的任何一种来追踪企业的市场占有率。

总体市场占有率（overall market share）是指公司的销售额占总体市场销售额的比例。**所服务市场占有率**（served market share）是指公司的销售额占所服务市场总体销售额的比例。**所服务市场**（served market）是指能够买到公司产品和愿意购买的所有购买者。因此所服务市场占有率总是比总体市场占有率高。一个公司可以获取100%的所服务市场，但在总体市场中只能占据相对较小的比例。**相对市场占有率**（relative market share）是指和最大竞争对手的市场占有率相比的占有率。正好100%的相对市场占有率意味着该公司并列领先；超过100%的占有率说明该公司是市场的领导者。相对市场占有率的提高意味着公司正在逼近其主要竞争对手。

然而，市场占有率分析的结果受下列条件的影响：

- **外部力量不一定会以相同的方式影响所有公司。**美国卫生部长的报告指出吸烟的危害，导致香烟市场整体销售量下滑，但每个公司所受的影响却不尽相同。
- **公司绩效的判断不应该参照所有公司的平均绩效。**公司绩效的评价最好参照其最近的竞争对手。
- **如果一家新公司进入行业，则每家现存公司的市场占有率都可能下降。**市场占有率的下滑可能并不意味着公司比其他企业表现得更差。市场占有率的丢失取决于新公司对企业特定市场的冲击力度。
- **有时候公司会故意降低市场占有率以提高利润。**例如，管理层可能放弃那些无利可图的顾客或产品。
- **市场占有率可以受很多次要因素影响而波动。**例如，一次大规模的销售是在本月底还是下月初发生也会对其产生影响。并不是所有市场占有率的改变都有着营销意义。[80]

分析市场占有率变化的一个有效方法是将其分成四个方面：

总体市场占有率 = 顾客渗透率 × 顾客忠诚度 × 顾客选择性 × 价格选择性

其中：

顾客渗透率 购买该公司产品的顾客占所有顾客的比率；

顾客忠诚度 顾客购买该公司产品数量占其向所有供应商购买同类产品数量的比率；

顾客选择性 该公司产品的平均顾客购买规模占一般公司产品的平均顾客购买规模的比率；

价格选择性 该公司收取的平均价格占所有公司收取的平均价格的比率。

现在假定这段时间公司的市场占有率下降了。总体市场占有率计算等式提供了四个可能的解释：公司失去了一些顾客（顾客渗透率降低）；现有顾客购买公司的产品数量减少（顾客忠诚度降低）；公司剩余顾客的规模缩小（顾客选择性降低）；公司产品的价格相对于竞争对手有所下滑（价格选择性降低）。

营销费用—销售额比率分析 年度计划控制需要确保公司没有为了完成销售目标而超支。需要观察的关键是**营销费用—销售额比率**。在一家公司里，这个比率是30%，由五种不同的费用—销售额比率构成：销售队伍费用—销售额比率（15%）、广告费用—销售额比率（5%）、促销费用—销售额比率（6%）、市场研究费用—销售额比率（1%）、销售行政费用—销售额比率（3%）。

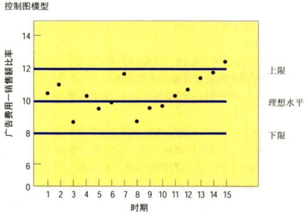


图 22.5
控制图模型

正常范围外的波动应引起注意。管理层需要在**控制图**中监控各个比率的期间波动。（参见图22.5）。这张图显示，广告费用—销售额比率在8%—12%之间正常波动，100次中有99次是这样。然而在第15期，比率超过了控制上限。只有两种可能：（1）公司仍然有较好的费用控制，这次的情况是因为少见的特殊事件；（2）公司在其费用上失去了控制，必须找出原因。如果不进行调查，可能会出现一些真正的状况，而公司将会落后。

即便在上限和下限内波动，管理者也应该做出连续的观测。图22.5中，广告费用—销售额比率的水平从第8期开始持续稳定上升。若每一次都是独立事件的话，6次连续上升的概率只有1/64。[81] 这种不寻常的现象应该早在第15次的观测结果出现之前进行一次调查。

财务分析 营销者应该在一个整体财务框架下分析费用—销售额比率，来判断公司如何赚钱，在哪里赚钱。他们可以并且越来越多地使用财务分析来寻找除了提高销售额之外的其他有利可图的战略。

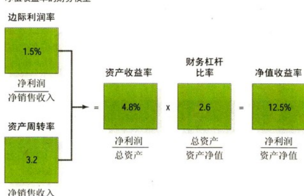


图 22.6
净值收益率的财务模型

管理层使用财务分析来界定影响公司**资产净值收益率**的因素。[82] 主要的因素呈现在图22.6中，数据来自一家大型连锁零售商。该零售商获得了12.5%的资产净值收益率。资产净值的收益是两个比率的产物，公司的**资产收益率**和**财务杠杆比率**。为了提高资产净值收益，公司必须提高资产净利率，或者提高资产净值比率。公司应该分析其资产的组成（现金、应收账款、存货、固定资产），并考虑是否能够改善其资产管理。

资产回报是两个比率的产物，**边际利润率**和**资产周转率**。图22.6中的边际利润率看起来

很低，而资产周转率对于零售业来说更正常一些。营销总监可以从两个方面寻求提高绩效的方法：（1）通过提高销售收入或降低成本来增加边际利润；（2）通过提高销售收入或减少资产（存货和应收账款）来提高资产周转率。[83]

表 22.12 简化的损益表

销售额		$ 60000
销售货品成本		$ 39000
毛利		$ 21000
费用		
工资	$ 9300	
租金	$ 3000	
辅助材料	$ 3500	
		$ 15800
净利润		$ 5200

盈利能力控制

营销盈利能力分析 我们将用下面的例子来说明营销盈利能力分析的步骤：一家割草机制造商的营销副总监想要知道，通过五金商店、园艺器材商店和百货公司这三种零售渠道进行销售的盈利能力如何。公司损益表参见表 22.12。

第一步：识别职能费用 假设表 22.12 所列举的费用是由销售产品、广告宣传、包装配送、开票和收款所导致的。第一个任务就是测算每项活动产生了多少费用。

假定工资费用的大部分流向了销售代表，其他的流向了广告经理、包装配送员和办公室会计。9300 美元的总数可以被分成 5100 美元、1200 美元、1400 美元和 1600 美元。表 22.13 展示了工资费用在这四项活动中的分配。

表 22.13 也说明了租金在四个活动中是如何分配的。因为销售代表是在办公室外面工作的，所以没有租金这一项分摊。占地面积和租用设备的大多数费用来自包装配送所需。辅助材料账户包含促销材料、包装材料、配送燃料采购和办公文具。该账户的 3500 美元又被分摊给了不同的职能用途。

第二步：把职能费用摊销到营销实体 接下来的任务是测算多少职能费用和各个渠道的销售相关联。假设销售活动由每一渠道的销售额来反映。这些数字在表 22.14 中的销售栏列出。这段期间总共有 275 个销售电话。因为总的销售费用是 5500 美元（参见表 22.14），每一个电话的销售费用平均是 20 美元。

我们可以根据不同渠道的广告数量分摊广告费用。因为总共有 100 个广告，每一个广告的成本是 31 美元。

包装配送费用根据每一渠道的订单数量进行分摊。开票和收款费用的分摊同样如此。

第三步：为每一个营销实体准备损益表 现在我们可以为每一个渠道准备一个损益表（参见表 22.15）。因为五金商店占据了总销售额的一半（60000 美元中占了 30000 美元），因而销售成本也达到了总额的一半（39000 美元中占了 19500 美元）。五金商店的毛利是 10500 美元。从这个数字中减去五金商店所花费的费用。

根据表 22.14，五金商店在总共 275 个销售电话中使用了 200 个。一个电话的估算价值是 20 美元，五金商店必须承担 4000 美元的销售费用。表 22.14 也显示了 50 则广告以五金商店为对象，每则广告价值 31 美元，五金商店需要承担 1550 美元广告费用。类似的办法也适用于计算其他职能费用。最终的结果是五金商店发生了总体费用中的 10050 美元费用。

表 22.13 各职能部门之间的费用分摊

账目名称	合计	销售	广告	包装配送	开票和收款
工资	$ 9300	$ 5100	$ 1200	$ 1400	$ 1600
租金	$ 3000	—	$ 400	$ 2000	$ 600
辅助材料	$ 3500	$ 400	$ 1500	$ 1400	$ 200
总计	$ 15800	$ 5500	$ 3100	$ 4800	$ 2400

表 22.14 把职能费用分摊到各个渠道

渠道种类	销 售	广 告	包装配送	开票和收款
五金商店	200	50	50	50
园艺器材商店	65	20	21	21
百货公司	10	30	9	9
	275	100	80	80
职能费用 ÷ 单位数量	$ 5500	$ 3100	$ 4800	$ 2400
	275	100	80	80
等于	$ 20	$ 31	$ 60	$ 30

表 22.15 渠道损益表

	五金商店	园艺器材商店	百货公司	总 计
销售额	$ 30000	$ 10000	$ 20000	$ 60000
销售货品成本	$ 19500	$ 6500	$ 13000	$ 39000
毛利	$ 10500	$ 3500	$ 7000	$ 21000
费用				
销售（$ 20/ 单位）	$ 4000	$ 1300	$ 200	$ 5500
广告（$ 31/ 单位）	$ 1550	$ 620	$ 930	$ 3100
包装配送（$ 60/ 单位）	$ 3000	$ 1260	$ 540	$ 4800
开票（$ 30/ 单位）	$ 1500	$ 630	$ 270	$ 2400
总费用	$ 10050	$ 3810	$ 1940	$ 15800
净损益	$ 450	$（310）	$ 5060	$ 5200

从毛利中减去这笔费用，我们发现通过五金商店销售的净利润只有 450 美元。

在其他渠道中重复这种分析。通过园艺器材商店销售时，公司将亏损。事实上，公司大部分的利润来源于百货公司。我们可以注意到每个渠道的总销售额并不是反映净利润的可靠指标。

确定矫正行动 人们很自然地得出这样的结论：公司应当放弃园艺器材商店和五金商店以更好地集中于百货商场。不过，我们必须首先回答下面这些问题：

- 买家在何种程度上会根据经销店类型来购买商品，而非品牌？
- 哪些发展趋势会改变这三种渠道的相对重要性？
- 在这三种渠道中，公司的营销战略分别执行得如何？

根据对上述问题的回答，营销管理层可以评估五种备选方案：

1. 对于小订单收取特殊费用；
2. 对园艺器材商店和五金商店给予更多的促销帮助；
3. 减少园艺器材商店和五金商店的销售电话数和广告量；
4. 放弃每个渠道表现最差的零售单位；
5. 什么都不做。

营销盈利能力分析显示了不同渠道、产品、地区或者其他营销实体的相对盈利能力。不过营销盈利能力分析并不能证明，放弃一个无利可图的营销实体是不是一个最佳的行动步骤，或能不能提高利润。

直接费用计算和全部费用计算 和所有信息工具一样，营销盈利能力分析可以引导

也可以误导，这取决于营销者对这些方法及其局限性的了解程度。选择将职能费用分摊到各营销实体上的依据时，该割草机公司显示出一定的随意性。它使用“销售电话数”来分摊销售费用，这涉及较少的记录和计算。然而原则上，“销售工作时间”才是更精确的成本指标。

一个更关键的决策是，在评价一个营销实体的绩效时，是分摊全部的费用还是只分摊直接费用。该割草机公司通过假设只有简单的费用被投入营销活动来回避这个问题，但是我们在现实世界盈利能力的分析中却不能回避。我们区别了三种类型的费用：

1. **直接费用。**我们可以将直接费用直接分摊到合适的营销实体中。在对销售地区、销售代表或顾客进行盈利能力分析时，销售回扣就是一个直接费用。在对产品进行盈利能力分析时，如果一个广告只促销一件产品，那么对应的广告花费就是一个直接费用。其他为特定目的产生的直接费用是销售队伍的工资和差旅费用。
2. **可追踪的共同费用。**我们只能在基本合理的基础上，将可追踪的共同费用间接地分摊到各个营销实体上。在这个例子中，我们用这种方法分析了租金。
3. **不可追踪的共同费用。**只能非常武断地分摊到各种营销实体中去的共同费用是不可追踪的共同费用。将“企业形象”支出平均的分摊在每种产品上是武断的，因为所有产品并非同等地从企业形象中得益。按照产品的销售额比例来进行分摊也是武断的，因为除了企业形象外，相关产品的销售会受很多因素影响。其他的例子还有最高管理层的工资、税收、利息和其他日常开支。

在进行营销费用分析时，没有人对将直接费用纳入提出异议。但是是否应把可追踪共同费用算进去仍然存在一些争论，而可追踪共同费用既包括那些随着营销活动规模改变而改变的费用，也包括那些不变的费用。如果割草机公司放弃了园艺器材商店，它也可能还要支付同样的租金。在这种情况下，利润的增加不会与园艺器材商店销售的亏损额（310美元）相当。

主要的争议在于是否将不可追踪的共同费用分摊到营销实体上。这种分摊被称作*完全成本方法*（full-cost approach）。其拥护者认为，为了测定真实的利润，所有的成本都必须进行估算。然而，这种说法混淆了财务报告的会计处理方法和管理决策的会计处理方法。完全成本方法有三个主要的弱点：

1. 当我们武断地分摊不可追踪的共同费用时，不同营销实体的相对盈利能力会随着分摊方法的变化而发生根本上的改变；
2. 这种武断性会降低那些认为自己的业绩被不利评定的管理者的工作积极性；
3. 不可追踪的共同费用被包括在内时，可能会削弱真实成本控制的努力。

在仅仅需要控制直接费用和可追踪共同费用时，运营管理是最有效的。不可追踪的共同费用的武断分摊可能导致管理者花费时间去考虑费用分摊，而不是如何较好地管理可控成本。

企业越来越感兴趣于使用营销盈利能力分析，或者其更广泛的演化版本——作业成本会计法（ABC），来量化不同营销活动的真实盈利能力。[84] 管理者可以据此削减实施不同活动所需的资源，为资源谋取更高的产出和更低的购买价格，或者提高那些耗费了大量资源的产品的价格。作业成本会计法的贡献在于将管理层的注意力从使用单一的劳动力或材料进行所有成本的分摊，转移到获悉支持单个产品、顾客和其他实体的真实成本。

附录 Sonic 公司的营销计划与运用

营销计划：导论

作为营销者，必须拥有一份优秀的营销计划，以便可以提供指导，并关注特定的品牌、产品或公司。在制定了详细的计划之后，企业往往会为如下工作做好充分准备：推出创新性的新产品或提高面向现有客户的销售额。非营利组织也需要利用营销计划来为筹募资金和扩大服务提供指导。即使是政府机构往往也离不开营销计划，比如政府可以利用营销计划唤起公众对营养平衡的关注，或者刺激某地的旅游业。

营销计划的目标和内容

与业务计划相比较而言，营销计划所包括的范围较窄。其中，业务计划往往要描述整个组织的任务、目标、战略和资源分配。营销计划则关注如何通过营销战略和战术来实现组织的战略目标，而且营销计划工作往往是从顾客开始的。当然，营销计划也与组织中其他部门的计划密切相关。假设某项营销计划的目标是每年销售 20 万件产品，那么生产部门就必须努力生产出这么多产品以供销售，财务部门必须协同运作以便提供所需资金，人力资源部门必须为员工的招聘和培训做好准备等。因此，如果没有相应的组织支持和组织资源，任何营销计划都难以获得成功。

虽然营销计划的长度和格式会因公司的不同而存在差异，但几乎所有的营销计划都会包括本书第 2 章所描述的内容。小型企业的营销计划较短，并且正式程度也不高。而大公司往往要求高度结构化的营销计划。为了能够为实施过程提供有效的指导，还必须对营销计划的各个部分进行详细的阐述。有时，公司会把营销计划发布在内部网上，以便不同地区的管理人员和员工查阅营销计划的特定部分，并协作补充或调整营销计划。

调研的重要性

为了推出创新的产品、成功的战略和行动方案，营销者还必须获取有关环境、竞争对手和所选择目标市场的实时信息。因此，内部数据分析往往是评估当前营销环境的起点，然后再辅之以必要的营销情报和市场调研，以便对总体市场、竞争对手、关键问题、威胁和机会有更深刻的了解和认识。在实施营销计划时，营销者也可以利用调研来了解计划实施的具体进展，并在结果不尽如人意的地方进行改进。

最后，营销调研也有助于营销者深入地了解顾客的需求、期望、感知、满意度和忠诚度。这种对顾客的深入了解使企业能做出更科学的市场细分、目标市场选择和定位决策，从而为竞争优势的构建奠定基础。所以，营销计划应该概述需要怎样进行市场调研以及何时进行调研。当然，其中也应该包括如何应用调研的结果。

各种关系的重要性

营销计划包括如何建立和保持有利的客户关系，但其也会对内部与外部的关系产生影响。首先，营销计划会对营销人员及营销部门与其他部门之间的协同工作产生影响——他们密切合作，传递共同价值并使顾客满意。其次，营销计划也会对公司与供应商、分销商和合作伙伴之间的关系产生影响——他们为了实现计划目标而共同努力。再次，营销计划也会对公司与其他利益相关者的关系产生影响，其中包括与政府监管部门、媒体和整个社区的关系。以上这些关系都是组织获得成功所必需的，也都是在制定营销计划时必须加以考虑的因素。

从营销计划到营销行动

对于大多数公司而言，虽然有些营销计划可能涵盖更长的时间，但一般都会制定年度营销计划。营销者在进行营销之前从事营销计划工作，以便争取更多的时间来进行营销调研、营销分析、管理评价和部门协调。然后，在每项行动方案开始后，营销者又会密切监控具体的实施过程与结果，对偏离计划目标的事项进行调查，并在必要时采取矫正措施。有些营销者也会制定出应急计划来应对可能出现的紧急情况。由于环境变化总是不可避免的，

而且有些环境变化是不可预测的，所以营销者必须做好随时更新或调整营销计划的准备。

出于有效实施与控制的考虑，营销计划还应该能够衡量目标的实现程度。在实践中，管理人员运用预算、日程规划和营销测量指标来监督和估计所取得的成果。预算可以让管理人员对某个时期的计划费用与实际费用进行比较，日程规划可以让管理人员了解完成任务的计划时间和实际时间，营销测量指标可以让管理人员追踪营销活动的实际效果，从而进一步确定公司的整体运营活动是否朝着有利于目标实现的方向在发展。

Sonic 公司的营销计划案例

这个部分将展示一个营销计划的案例：一家假想的初创公司 Sonic 的营销计划。该公司所提供的第一款产品是 Sonic 1000——一款业内最先进的多媒体智能手机。由于智能手机都具有通信和娱乐功能，Sonic 将会与苹果、黑莓、摩托罗拉、诺基亚、三星，以及其他强大的竞争对手在快速变化的市场上展开激烈竞争。下文中的边栏文字阐明了营销计划的每个部分应该包括的内容。

本部分将概括市场机会、营销战略，以及营销与财务目标，以便高层管理人员了解和批准营销计划。

1.0 执行纲要

Sonic 公司准备在成熟的市场上新推出一款先进的多媒体手机——Sonic 1000。该产品可以与其他类型的智能手机展开强有力的竞争，因为该产品把许多高级功能和特色以独特的方式结合了起来，并且价格也非常有竞争力。利用消费者对这种价格合理，集通讯、组织和娱乐等多种功能于一身的手机设备越来越大的兴趣，我们以消费者市场和企业市场的特定细分市场为目标。

本营销计划确定的初步营销目标是：第一年在美国市场达到 1% 的市场份额，也就是达到 80 万台的销售量。初步财务目标是在第一年中实现 2 亿美元的销售收入，并把第一年的亏损控制在 4000 万美元之下，力争在第二年初达到盈亏平衡。

本部分对市场、公司为目标市场提供服务的能力和竞争情况进行综合分析。

2.0 情境分析

Sonic 公司创立已经有一年半了，两位知名的创始人都有电信业的从业经验。现在，公司想要进入竞争激烈的智能手机市场。无论在个人使用还是专业应用方面，多功能手机都变得越来越流行，2010 年智能手机的销售量达到了 3.2 亿部。随着技术的发展、产业集中化的持续和价格压力造成的利润下降，竞争变得越来越激烈。作为掌上电脑（PDA）的先驱，也是几家强大的竞争对手之一，Palm 公司在适应智能手机市场挑战方面也显得力不从心。为了在这个不断变化的市场上获得一定份额，Sonic 公司必须认真地识别出特定的目标市场，了解各自的属性需求，并为下一代产品的研发做好准备，以维持当前品牌的发展态势。

市场概要包括规模、需求、增长和趋势的有关信息。市场概要应详细描述各个目标市场的背景情况，以便为后面所涉及的营销战略和营销方案提供背景信息。

2.1 市场概要　Sonic 公司选择的市场既包括个人消费者也包括组织用户，他们都偏好用一种价格合理但功能强大的设备来满足他们随时随地的通信、信息存储与交换、组织和娱乐需求。在第一年中，公司识别的目标市场包括专业人士、公司、学生、企业家和医疗用户。表 A.1 描述了 Sonic 1000 是如何以一种经济的方式满足个人消费者和组织用户基本需求的。该产品附加的通信和娱乐功能能够增加该产品对顾客的吸引力。

智能手机采购者有许多不同的操作系统可以选择。销量最大的智能手机操作系统是 Symbian，与之相比较小的竞争对手还包括 Android、黑莓的 BlackBerry OS、苹果手机操作系统 iOS 和微软的 Windows Phone OS。而其中一些操作系统（如 Android 和 iOS）是基于 Linux 或 Unix 平台的。Sonic 使用的就是基于 Linux 平台的系统，因为 Linux 在防止病毒和黑客入侵方面具有较好的表现。同时，考虑到存储容量（硬盘和闪存）也是产品的一个期

图表 A.1 顾客需求与 Sonic 智能手机相应的功能和特色

目标细分市场	顾客需求	相应的功能和特色
专业人士（消费者市场）	● 保持联系	● 无线电子邮件，以便在任何地方都可以便利地收发信息；在任何地方都有语音通信功能
学生（消费者市场）	● 随时随地记录信息 ● 用一款机器完成多种功能 ● 展示自己的风格与个性	● 实现非手工记录的语音识别功能 ● 与许多应用程序和附属设备兼容，经济、便捷地实现多种功能 ● 存储不同颜色与样式的模板，以便使用户可以自己设定某种时尚效果
公司用户（组织市场）	● 随时随地输入和获取关键数据 ● 用于专门的任务	● 与应用广泛的其他软件兼容 ● 具有定制功能，以适合不同的公司任务与网络
企业家（组织市场）	● 对联系方式和日常安排进行组织和提取	● 非手动、无线接入的日程表和地址簿，以方便查找会议和开展联络
医疗用户（组织市场）	● 更新、接入和交换医疗记录	● 非手动、无线记录和交换信息，以减少纸质工作并提高生产效率

望属性，Sonic 在它推出的第一代产品中包含了 64G 的高速硬盘，并且还可以扩充。虽然性能在不断提高，但技术成本却在不断下降，这使得高性价比的机型受到了已经拥有老款智能手机的消费者用户和组织用户的青睐，他们希望升级到新推出的高端多功能产品。

2.2 优势、劣势、机会与威胁分析 Sonic 具有几大优势，而主要劣势是品牌知晓度不高、没有鲜明的品牌形象。对于 Sonic 而言，主要的机会是市场对多功能通讯、组织和娱乐设备的需求。这类设备成本低，并能为顾客带来许多价值利益。但是 Sonic 也面临着越来越激烈的竞争和降价压力等威胁。

优势是有助于公司实现其目标的内部能力。

优势 Sonic 可以充分发挥以下三大优势：

1. **创新性产品**。Sonic 1000 把多种功能结合在一起，使其具有适用于各种情况的通信功能和高质量数字视频 / 音乐 / 电视节目存储 / 回放等功能。
2. **安全**。Sonic 智能手机使用了基于 Linux 平台的操作系统，这使得该产品在防止病毒和黑客入侵方面具有良好的表现，从而避免了数据的盗用与丢失。
3. **价格**。Sonic 智能手机比竞争对手的产品便宜，并且没有一款竞争对手的产品可以提供同样的功能组合，这使 Sonic 在面对价格敏感型顾客时具有强大的优势。

劣势是有碍于公司实现其目标的内部因素。

劣势 Sonic 在进入智能手机市场时，竞争对手的市场都已经稳固了。当然，这使 Sonic 能够看到其他企业的成功与失败之处，这也是公司的优势。Sonic 有以下两大劣势：

1. **品牌知晓度不高**。Sonic 还没有建立起知名的品牌或形象，而诸如三星、苹果、摩托罗拉和其他竞争对手都具有强大的品牌识别优势。对此，Sonic 可以通过积极推广来加以克服。
2. **单位产品重量较笨重**。由于 Sonic 1000 整合了许多通讯和多媒体功能，该产品比大多数竞争产品要略微更重和更厚。为了克服这一劣势，Sonic 将会强调其产品两大竞争优势——给客户带来的利益和高性价比。

机会是购买者有需求或感兴趣的领域，公司可以在这些领域中进行盈利活动。

机会 Sonic 可以充分利用以下两大市场机会：

1. **提高对具有多种通信功能的先进多媒体设备的需求**。市场对多媒体、多功能设备的需求正在迅速增长。在公共场所、职场和学校，智能手机已经变得相当普及。事实

上，那些购买了最基本产品的用户也开始考虑升级换代了。

2. **更低的技术成本**。现在可以用更低的成本来实现更好的技术。这样一来，Sonic就可以把一些高级功能整合在一起，并收取相对于产品性能而言较低的价格，而公司仍然可以获得可观的利润。

威胁是不利的趋势或发展导致的挑战，它可能使利润或销售量下降。

威胁　在推出Sonic 1000时，公司主要面临以下三大威胁：

1. **日益激烈的竞争**。越来越多的公司开始提供一些具有整合功能和属性的产品，只是它们所提供产品的功能不像Sonic产品那么多。因此，Sonic的营销传播必须强调其产品与竞争产品的差异和强调有竞争力的定价。
2. **降价的压力**。日益激烈的竞争和市场份额战略促使智能手机的价格不断下降。尽管智能手机市场毛利水平较低，但仍有望在第二年达到盈亏平衡这一目标。
3. **日益缩短的产品生命周期**。与其他技术产品相比，智能手机很快就步入产品生命周期的成熟阶段。由于产品生命周期相对较短，所以Sonic公司计划在推出Sonic 1000之后第二年推出以媒体为导向的第二代产品。

本部分介绍主要的竞争对手，描述竞争对手的市场地位及其战略。

2.3　竞争　设计优良的多功能智能手机的出现（包括苹果iPhone）导致了日益激烈的市场竞争。竞争者都在持续不断地为产品增加新的功能和制定更具有竞争力的产品价格。主要竞争对手包括：

- **摩托罗拉**。摩托罗拉成功进入手机销售市场已经很长时间了，它的RAZR系列翻盖手机在全世界销售量达到上千万台。不过，为了跟上竞争步伐，摩托罗拉这几年也一直在努力。
- **苹果**。苹果iPhone是一款3.5英寸的彩屏智能手机，它在设计过程中考虑了看重娱乐功能的用户需求。该产品具有音乐、视频、上网、日程安排和联系人管理等功能。最初，苹果只与AT&T公司达成了合作关系，在进入市场2个月后把价格降低到399美元，以加速市场渗透。
- **RIM**。RIM（Research in Motion）公司制造轻便的黑莓无线手机和掌上电脑产品，该产品在企业用户中非常流行。RIM的持续创新和强大的顾客支持强化了其在市场上的竞争地位，成功推出了越来越多的手机和掌上电脑产品。
- **三星**。无论在价格、设计还是功能上，三星都是一个强大的竞争对手。该公司向个人用户和组织用户提供各种各样的智能手机和UMPC便携电脑。其中，有些智能手机是面向特定电信运营商的，有些则是“开放的”，可用于任何兼容的通信网络。
- **诺基亚**。在几乎每一个手机市场，诺基亚都是一个经验丰富的强大对手。作为早期智能手机的生产商之一，它也积极地加入了智能手机市场。

尽管存在强大的竞争对手，Sonic仍然可以塑造出鲜明的品牌形象，并在目标细分市场上获得品牌认知。公司先进的、整合众多功能的产品和低廉的价格是会带来竞争优势的重要差异点。公司的第二代产品将具有更强的针对媒体的功能，以便在具有强大品牌认知的细分市场上更好地吸引目标顾客。图表A.2描述了一系列竞争产品及其价格。

本部分内容概括公司不同产品的主要功能。

2.4　产品供应物　Sonic 1000提供如下的标准功能：

- 免提操作的语音识别；
- 一系列的应用程序；
- 完善的组织功能，包括日程安排、地址簿和同步功能；
- 数字音乐、视频、电视节目录制、无线下载和实时回放；
- 无线网络、电子邮件、短信和即时通信；
- 4英寸高质量彩色触屏；
- 64G高速硬盘和扩展槽；
- 集成1200万像素摄像头，具有闪光灯和照片编辑与分享工具。

图表 A.2 一些智能手机产品及其价格

	三星 Galaxy S Captivate	苹果 iPhone 4	摩托罗拉 Droid Pro	诺基亚 N900	黑莓 Storm 2 9550
容量	32G 存储卡	32G 闪存	最高支持 32G 安全数码卡（microSD）	最高 32G 手机自带内存，另售 16G 安全数码卡（microSD）	自带 2G eMMC，最高可扩展到 16G
显示屏	WVGA 4 英寸触屏	3.5 英寸 Retina 显示屏，使用了多点触控技术	HGVA 3.1 英寸触屏	WVGA 3.5 英寸触屏	3.25 英寸触屏
摄像头	● 自动对焦 ● 500 万像素 ● 4 倍数码变焦 ● 支持视频格式：MPEG4、AAC、AAC+H.263 H.264 ● 支持视频流技术	● "触碰对焦"（tap to focus） ● 500 万像素 ● VGA 格式照片 ● LED 闪光灯 ● 视频录制 ● 地理标记	● 自动对焦 ● 500 万像素 ● 数码变焦 ● LED 闪光灯 ● 图像编辑工具	● 半按快门自动对焦 ● 500 万像素 ● 双 LED 闪光灯 ● 图像编辑工具 ● 地理标记	● 自动对焦 ● 320 万像素 ● 2 倍数码变焦 ● 防抖功能 ● 视频录制
价格	449—599 美元	723 美元 内存卡： 199 美元 16G 299 美元 32G	449—489 美元	349 美元	349 美元

公司第一年的计划销售收入是 2 亿美元，计划以 250 美元一台的批发价销售 80 万台 Sonic 1000。第二年的产品将是 Sonic All Media 2000，这个产品将更加强调多媒体通讯、网络和娱乐功能。Sonic All Media 2000 将包括 Sonic 1000 的所有功能，并新增以下功能：

- 内置视频播放器，可以与其他设备分享音乐、视频和电视文件；
- 附带网络摄像头，可实时拍摄视频并上传到主流视频网站；
- 可通过语音命令接入主流社交网站。

本部分内容描述各个分销渠道，并介绍新的发展和趋势。

2.5 分销 Sonic 品牌的产品将在美国最大的 50 个城市通过零售商网络进行分销。其中最重要的渠道合作伙伴包括：

- *办公用品超市*。Office Max、欧迪办公和史泰博将通过实体店、目录和网络销售 Sonic 的产品。
- *电脑商店*。CompUSA 公司和其他独立的电脑零售商都会销售 Sonic 的产品。
- *电子产品专卖店*。百思买将在店铺、网上和媒体广告中宣传和销售 Sonic 智能手机。
- *在线零售商*。亚马逊也会销售 Sonic 智能手机，并在产品引入阶段把 Sonic 产品放在其首页的显要位置上（收取一定的促销费用）。

分销活动最初只是在美国市场上进行，并提供适当的促销支持。随后，我们计划扩张到加拿大和其他市场。

3.0 营销战略

目标的描述应该具体，以便管理人员可以随时了解进展情况，并在必要时采取矫正措施。

3.1 目标 Sonic 已经为进入市场的第一年和第二年设定了较高而可行的目标。

- *第一年目标*：在美国智能手机市场达到 1% 的占有率，售出 80 万台产品。
- *第二年目标*：Sonic 1000 实现盈亏平衡，并推出第二代产品。

所有营销战略都是从市场细分、目标市场选择和产品定位开始的。

3.2 目标市场 Sonic公司的战略基于产品的差异化定位。Sonic 1000的主要目标顾客是中高收入的专业人士，他们需要一种功能齐全的设备来协调繁忙的日程安排，与家人和同事保持联系，并可以在路上享受娱乐。其次，该产品的另外一个目标顾客群体是高中生、大学生和研究生，他们需要一款多媒体的双模手机。这一细分市场可以用年龄（16—30岁）或教育程度来刻画。Sonic All Media 2000的目标顾客主要是十几和二十几岁的年轻人，他们需要一款具有强大的社交网络和娱乐媒体功能的设备。

对于Sonic 1000而言，主要的组织用户是大中型企业，它们希望管理人员和员工能够保持联系，并当他们不在办公室时也能提供或获取一些关键数据。这一细分市场包括年销售收入超过2500万美元，员工人数在100名以上的企业。细分市场的第二个目标是企业家和小企业主。当然，目标顾客还包括希望更新或获取病人医疗记录的医疗用户。

市场营销组合中的每一方面都应反映Sonic针对上述目标细分市场的差异化定位。

定位明确地体现品牌、利益以及与同类产品相比的差异点和相同点。

3.3 定位 通过产品差异化，Sonic公司把自己的智能手机定位成功能齐全、使用方便、物超所值的一款机型，私人使用和办公使用皆宜。在营销过程中，将重点强调Sonic 1000的差异点，如支持多路通话、强大的娱乐功能和信息处理能力、价格合理。

3.4 战略

产品战略包括产品组合、产品线、品牌、包装、标签和担保等方面的决策。

产品战略 Sonic 1000包括了在前面部分所描述的全部性能，并提供为期一年的质量担保。我们计划在树立了Sonic的品牌后，在第2年推出新产品——Sonic All Media 2000。同时，Sonic品牌和标志（Sonic独特的黄色闪电图案）会在产品包装以及所有的营销活动中出现。

定价战略包括设定初始价格，及根据机会和竞争来调整价格的决策。

定价战略 Sonic 1000在引入市场时的批发价为250美元，零售价为300美元左右。在Sonic All Media 2000推出后，我们计划把Sonic 1000的价格降低，而Sonic All Media 2000的批发价定为350美元。这样的价格反映出如下战略：（1）吸引理想的渠道伙伴；（2）从成熟的竞争对手那里夺取市场份额。

分销战略包括渠道关系的选择和管理，以向顾客交付价值。

分销战略 我们的渠道战略是使用选择性分销，通过著名的商店和在线零售商来销售其智能手机产品。在第一年中，我们计划不断增加渠道伙伴的数量，直到覆盖美国所有的主要城市，并通过主要的电子产品目录和网站来销售自己的产品。同时，公司也将对大型运营商（如Verizon Wireless）的移动电话商店进行分销的可能性调查。为了给渠道伙伴提供支持，我们将提供产品展示、详细的使用说明、彩色图片和产品功能演示。最后，我们还计划为大量订购的零售商提供付款优惠。

营销传播战略包括对目标顾客和渠道伙伴进行传播的所有努力。

营销传播战略 通过把所有媒体的全部信息整合起来，可以进一步提高品牌的知晓度，并突出其产品的主要差异。媒体消费模式的研究结果可以帮助Sonic的广告商在产品推出之前和推出过程中选择合适的媒体和时机，并向潜在顾客进行有效的宣传。此后，则是定期进行广告投放，以便维持品牌的知晓度和向顾客传递不同的差异化信息。广告商还要对公共关系进行协调，以构建强大的Sonic品牌，支持差异化信息。为了创造话题效应，我计划在网站上发起一个用户拍摄的视频大赛。为了采用推式策略来吸引、保留和激励渠道伙伴，我们还计划使用商业促销和个人销售两种方法。在Sonic品牌在市场上站稳脚跟之前，我们的营销传播会鼓励潜在顾客通过渠道伙伴进行购买，而不是直接从网上购买。

市场营销组合包括对产品、定价、分销和营销传播战略提供支持的策略与活动。

3.5 市场营销组合 Sonic 1000将于2月份引入市场。下面是为了实现预期目标而在最初的6个月中采取的具体行动方案。

- 1月：启动预算为20万美元的商业促销活动，积极参与行业展会，以便向经销商宣传，并为2月的产品推出寻求渠道支持。同时，向精心选择的少数人士赠送样品来进行口碑营销，这些人包括：产品评论人、意见领袖、有影响力的博客主和名人。我们的培训人

员将会与大型连锁零售终端的销售人员密切合作，向目标顾客讲解 Sonic 1000 的功能、特色和优势。

- 2 月：开始面向目标消费者和专业人士进行平面、电台、在线广告宣传活动。这些宣传活动将展示 Sonic 智能手机的功能，并强调这个功能强大的手持设备带来的便利性。作为对这个多媒体宣传活动的支持，还将推出销售点张贴、仅在网上投放的在线广告与视频体验。
- 3 月：随着多媒体广告宣传的深入，还将推出消费者促销活动，例如网络视频大赛——让消费者展示 Sonic 产品创新的、不同寻常的使用方式。同时，也将开展新的购买点产品展示活动，为零售商提供进一步支持。
- 4 月：Sonic 公司将推出一个销售竞赛，为那些在 4 周内销售最多数量的 Sonic 智能手机的销售人员和零售组织颁奖。

方案需要与其他部门的资源和行动相配合，以让顾客觉得每个产品都有价值。

- 5 月：在本月，我们计划在全球范围内展开新一轮的广告宣传活动。其中在电台广告里，名人会用语音来命令 Sonic 智能手机完成一系列的功能，例如拨打电话、发送电子邮件、播放音乐或视频等。独具风格的平面广告和在线广告将进一步使用 Sonic 智能手机的名人具体化、形象化。我们还计划在第二年的产品投放时继续使用这种宣传方式。
- 6 月：我们将在电台广告宣传活动中增加新的宣传旁白，把 Sonic 1000 当作毕业礼物促销。还计划在半年一次的电子产品行业展会上进行产品展示，并向零售商提供新的与竞争产品的比较一览，以推动其产品的市场销售。此外，Sonic 还会对顾客满意调研的结果进行分析，以在未来的营销活动和产品开发中加以应用。

本部分阐述营销调研对营销活动及营销战略的制定、实施、评价所起的积极作用。

3.6 营销调研 通过调研，公司可以识别出目标市场所看重的具体功能和属性。市场测试、市场调查和焦点小组的反馈结果能够对 Sonic All Media 2000 的开发和完善有所帮助。我们还会测量和分析顾客对竞争品牌和产品的态度。另外，品牌知晓度调研也有助于公司判断广告宣传信息和广告媒体的效果和效率。最后，我们还将通过顾客满意度调研来了解市场的反应。

财务分析包括营销费用、日程安排、运营实施的预算和预测。

4.0 财务分析

预计第一年来自 Sonic 1000 的总销售收入将达到 2 亿美元，以平均 250 美元一台的批发价销售 80 万台产品，其中每单位产品的可变成本是 150 美元。我们还预测第一年的损失可能达到 4000 万美元。通过盈亏平衡分析可以得到：在第二年 Sonic 1000 的销量超过 26.75 万台的时候，公司会开始盈利。在上述计算过程中，Sonic 还假设每台产品的批发价格是 250 美元，产品可变成本是 150 美元，第一年固定成本估计为 2675 万美元。于是，盈亏平衡的计算为：

$$\frac{2675}{250-150}=26.75\text{（万台）}$$

控制手段能够帮助管理人员测量绩效、识别问题或矫正偏差。

5.0 控制手段

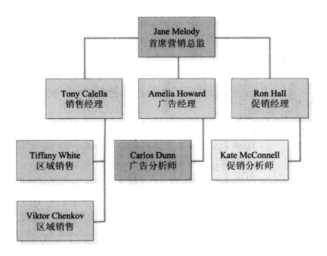
整个营销活动的实施和组织都需要进行控制。

5.1 实施 为了密切监控产品质量和顾客服务满意度，我们将采取严格的控制措施。这将会促使企业对可能出现的任何问题做出迅速的反应。此外，还可以监控早期预警信号以及时发现可能出现的偏离，这些信号包括月度销售额（按细分市场和渠道统计）和月度开支指标。

营销部门的结构可以同本案例中一样用职能进行划分，也可用地域、产品、客户或这些要素的组合进行划分。

5.2 营销组织 简·梅洛迪（Jane Melody）是 Sonic 公司的首席营销总监，她负责整个公司的全部营销活动。图表 A.3 概括了由 8 个人构成的营销组织结构。Sonic 还聘请了 Worldwide Marketing 公司来实施全国营销活动、面向组织用户和个人消费者的促销活动，以及协调公共关系。

图表 A.3
Sonic 公司的营销组织结构



Sonic 公司营销计划对应本书各章的任务[1]

第 2 章

假如你是 Sonic 公司首席营销总监简・梅洛迪的一名助理，你从简・梅洛迪那里接受了一项任务：起草一份任务说明供高层领导批阅。任务说明包括公司经营活动的竞争领域和你本人关于总体竞争战略的建议。你需要运用营销知识、Sonic 公司的相关信息、图书馆和网络资源来回答以下问题：

- Sonic 公司的任务是什么？
- Sonic 公司应该在怎样的竞争领域（行业、产品与应用、竞争力、细分市场、纵向市场和地区范围）展开经营活动？
- 对于波特所提到的三种通用竞争策略，Sonic 公司在制定总体战略时应该选择其中哪一项？

按照老师的指导，在书面营销计划书中写下自己的答案和相关信息，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 3 章

简・梅洛迪让你对 Sonic 公司的外部环境进行分析，以便找到早期的预警信息，进而识别出新的机会或威胁。这些因素会对 Sonic 1000 的成败产生影响。利用网络或图书馆资源回答下面三个有关宏观环境的关键问题：

- 哪些统计因素的变化可能影响 Sonic 的目标细分市场？
- 怎样的经济趋势可能影响 Sonic 目标细分市场中的购买者行为？
- 技术变革的加速可能对 Sonic 公司的竞争环境产生怎样的影响？

请在书面营销计划书中的相应位置写下以上问题的答案，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 4 章

下一项任务是思考营销调研是怎样为营销策略提供支持的。简・梅洛迪要求你提供有关 Sonic 公司如何测量其营销计划实施效果的指标。此时，需要回答以下三个问题：

- 为了对其营销战略提供支持，Sonic 公司需要什么样的调查数据、焦点小组访谈数据、观察数据、行为数据或实验数据？详细阐述 Sonic 需要借助市场调研解决的问题或议题。
- 在哪里可以找到未来两年智能手机产品的总需求量的二手信息？请至少指出两个信息来源（线上或线下），并说明如何从这些信息来源中提取所需要的信息，以及所提取的信息对 Sonic 公司的营销计划工作有何帮助。
- 为 Sonic 公司提供三项具体的指标，以用于确定营销效果和效率。

请在书面营销计划书中的合适位置写下以上问题的答案，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 5 章

Sonic 公司决定关注顾客的总体满意度，把它作为在激烈竞争环境中鼓励品牌忠诚的一种方法。在这个前提下，请你继续制定 Sonic 的营销计划，分析以下三个具体问题：

- Sonic 公司应该如何监测顾客的满意度？应多久监测一次？
- 你是否会建议 Sonic 公司采用客户净推荐法？请阐述自己的理由。
- Sonic 公司应该对哪个顾客接触点给予特别的关注？为什么？

在 Sonic 公司所设定的目标和当前环境下，思考对以上问题的回答。然后在书面营销计划书中的合适位置写下以上问题的答案，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 6 章

你还需要对 Sonic 智能手机的消费者市场进行调研和分析。回顾一下你之前得到的公司当前环境和宏观环境信息，特别是目标市场的信息，然后回答下列有关市场和消费者行为的问题：

- 哪些文化因素、社会因素和个人因素可能会对消费者购买智能手机的行为产生重要影响？哪些研究工具将帮助你更好地了解对买方的态度和行为的影响？
- Sonic 公司的营销计划应该重点强调哪些方面的消费者行为？为什么？
- 在 Sonic 公司的营销计划中，需要使哪些营销活动与消费者购买过程的每个阶段相匹配？

基于以上几个方面的消费者行为分析，请思考为了支持自己的智能手机产品的市场投放，Sonic 应开展怎样的营销活动。最后，在书面营销计划书中写下自己的研究结果和结论，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 7 章

你已经了解了 Sonic 智能手机的组织市场情况。简·梅洛迪把这一市场界定为那些希望员工彼此之间保持联系并且希望他们可以在任何地方都能够提供或获取信息的大中型公司。根据你对索尼克公司当前的营销环境和组织市场的了解，回答下列三个问题：

- 哪些类型的企业符合简·梅洛迪对目标市场的界定？怎样才能调查出这些企业的员工人数，并找到有关这类企业的其他数据呢？
- 对于这些企业而言，购买 Sonic 智能手机产品属于哪种类型的购买？谁会参与并影响这类购买行为？
- 企业用户对智能手机产品的需求是没有弹性的吗？这对 Sonic 的营销计划有何启示？

你对上述问题的回答将会对 Sonic 公司面向目标组织市场的营销活动方案产生影响。请花几分钟的时间在书面营销计划书中写下自己的观点，或使用 Marketing Plan Pro 软件记

录自己的答案。

第8章

识别并选择合适的目标市场，对任何营销计划的成功都是至关重要的。作为简·梅洛迪的助理，你需要负责市场细分和产品定位。回顾一下之前获得的市场信息、消费者行为的数据和竞争对手的详细信息，你需要回答以下问题：

- Sonic公司在对消费者市场和组织市场进行市场细分时，应该利用哪些变量作为市场细分变量？
- Sonic公司应该如何评价每个细分市场的吸引力？Sonic公司应该专注于一个消费者细分市场或组织细分市场，还是应该选择多个细分市场？为什么？
- Sonic公司应该追求覆盖整个市场、市场专门化、产品专门化、选择性专门化，还是专注于单一市场的战略呢？为什么？

然后，再思考一下你对市场细分和产品定位的决策会对Sonic的营销努力产生怎样的影响。通过老师的指导，在书面营销计划书中写下自己的结论，或使用Marketing Plan Pro软件记录自己的答案。

第9章

Sonic是一个先前并无任何品牌联想的新品牌。这就意味着它将面临许多市场机会和挑战。以下是三个对Sonic公司的营销计划很重要的品牌资产议题，简·梅洛迪让你对这些问题提供建议：

- 为了区别Sonic品牌和竞争品牌，哪些品牌要素是最有用的？
- Sonic公司应该如何为其新的智能手机概括出其品牌承诺？
- Sonic公司应该为第二代产品启用新的品牌名称，还是保留Sonic的名称？

在回答上述问题的时候，请确保自己的品牌观点与Sonic公司的目标市场和竞争状况相一致。然后，在书面营销计划书中写下自己的观点，或使用Marketing Plan Pro软件记录自己的答案。

第10章

与之前一样，你正在与简·梅洛迪一起制定有关推出新的智能手机产品的营销计划。接下来，你需要关注Sonic的定位与产品生命周期战略。请回答以下三个具体问题：

- 用一两句话回答：Sonic 1000的定位是什么？
- 了解Sonic智能手机所处的产品生命周期阶段，对制定定价、促销和分销策略有什么启示和帮助？
- 智能手机市场正处于哪一个阶段？这对Sonic公司的营销计划有何启示？

在书面营销计划书中写下自己的观点，或使用Marketing Plan Pro软件记录自己的答案。需要注意的是：为了决定在推出Sonic 1000之后应该做什么，你可能需要进行额外的调研。

第11章

这是一个充满竞争的成熟产业，竞争者具有相对较高的品牌识别和强大的市场地位，而Sonic公司仅仅是一个新的进入者。请利用调研和自己的知识，回答下列有关如何应对竞争对手的三个问题，这些问题将影响公司能否成功推出第一款新产品：

- 你会运用哪些因素来确定Sonic的战略组合？

- 考虑到优劣、远近和好坏等因素，Sonic 公司应该进攻哪些竞争对手？在智能手机市场中，上述选择为什么是合适的？
- 作为一家初创公司，哪些竞争战略是 Sonic 公司推出第一种新产品时最为有效的战略？

再花一些时间来思考：Sonic 公司的竞争战略会对其营销战略和战术产生怎样的影响？最后，在书面营销计划书中写下自己的观点，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 12 章

在新产品投放过程中，涉及了一系列有关产品战略的决策，如差异化、成分品牌、包装、标签和担保等。下一项任务就是回答下列有关产品战略的三个问题：

- 哪些方面的差异化最能够让 Sonic 的产品从同类产品中脱颖而出？
- 与基于其他操作系统的智能手机产品相比，Sonic 公司应该使用成分品牌战略来突出其基于 Linux 平台的操作系统的安全性吗？
- Sonic 公司应该如何利用包装和标签来支持其品牌形象，并帮助其渠道伙伴更有效地销售智能手机。

一旦对上述问题做出回答之后，请在书面营销计划书中写下自己的观点，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 13 章

你需要为 Sonic 公司新的智能手机产品制定顾客服务战略。请先回顾一下 Sonic 公司的目标市场及其需求，并思考 Sonic 公司的竞争对手提供了什么。然后对以下三个设计服务与管理服务的问题做出回答：

- 智能手机的购买者希望获得哪些服务？
- Sonic 公司应该如何对服务体验与服务期望之间的缺口进行管理，以使顾客满意？
- Sonic 公司必须做出怎样的售后服务安排？这些安排会对顾客满意度产生怎样的影响？

然后，思考一下上述服务战略将会如何支持 Sonic 的总体营销活动。概括一下自己的建议，并在书面营销计划书中写下自己的观点，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 14 章

下面的任务是为明年推出的新产品制定价格战略。首先回顾一下前面所准备的 SWOT 分析、Sonic 的竞争环境、目标市场选择战略和产品定位战略。然后回答下列问题：

- Sonic 公司的主要价格目标应该是什么？请给出自己的理由。
- 智能手机的购买者对价格敏感吗？这对价格决策有何启示？
- 营销计划应该包括哪些价格调整措施（折扣、折让、促销）？

记下你对这些问题的回答，再按照指导老师的要求，将其写入营销计划书或者 Marketing Plan Pro 软件中。

第 15 章

在 Sonic 公司里，你需要为新的 Sonic 1000 智能手机产品构建营销渠道体系。根据你对整合营销渠道的设计与管理的了解，回答以下三个问题：

- 对于新产品的投放，你是否赞同简·梅洛迪做出的“推式战略”的决策呢？请给出自己的理由。

- 对于 Sonic 公司的目标消费者市场和组织市场而言，多少个渠道层次是比较合适的？
- 在决定渠道成员数量的时候，Sonic 公司应该使用专营性、选择性，还是密集性分销战略？为什么？

请确保上述有关营销渠道的构想与产品定位相符，而且与既定的目标一致。在书面营销计划书中写下自己的观点，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 16 章

在这一部分里，你需要对 Sonic 第一种产品的中间商管理做出具体决策。请通过回答下列问题阐述自己的观点：

- 哪种类型的零售商最适合分销 Sonic 公司的智能手机产品？通过这些零售商分销产品具有哪些优势和劣势？
- 在 Sonic 公司的分销战略中，批发商扮演着什么样的角色？为什么？
- 在推出第一种智能手机产品时，Sonic 公司应该考虑哪些针对市场的物流问题呢？

概括自己对零售、批发和物流的决策，并在书面营销计划书中写下自己的观点，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 17 章

简·梅洛迪授权你负责为 Sonic 公司的新产品投放制定整合营销传播计划。回顾前面收集的信息和做出的决策，然后回答下列三个问题：

- 在 Sonic 公司最初的传播活动中，最适合的传播目标是什么？
- Sonic 公司应该如何利用个人传播渠道来影响目标受众？
- 在 Sonic 公司把新产品投放到市场上 6 个月后，你会建议使用哪些传播工具？为什么？

请确保你所制定的营销沟通计划能够对 Sonic 公司的总体营销活动做出贡献。然后在老师的指导下概括自己的观点，并写在书面营销计划书中，或使用 Marketing Plan Pro 软件记录自己的答案。

第 18 章

在 Sonic 公司推出新产品的过程中，大众传播扮演着十分重要的角色。回顾之前的各项决策和当前环境（特别是竞争环境），回答下列有关营销传播战略的问题：

- Sonic 公司如果采用消费者广告，什么样的目标才是合适的？
- Sonic 公司把新产品投放到市场上 6 个月后，还应该继续进行针对消费者和经销商的促销活动吗？请给出自己的理由。
- 简·梅洛迪希望你推荐一项适合新产品推广的赞助活动。怎样的活动比较好？应该为这种赞助活动设定怎样的目标？

请在营销计划书或者使用 Marketing Plan Pro 软件记录下有关大众传播的观点。

第 19 章

Sonic 公司在新产品推广过程中还需要制定人员传播战略。为此需要花费时间来考虑互动营销问题。在人员传播战略的制定过程中，需要回答以下三个问题：

- 考虑到目标、大众传播安排和渠道决策，哪种形式的互动营销更适合 Sonic 公司的具体情况？
- Sonic 公司应该如何应用口碑来提高品牌知晓度，并鼓励潜在顾客来商店体验新的智能手机？

- Sonic 公司是否需要构建一支直销队伍，或通过代理和外部代表来销售产品？

回顾之前所做出的各项决策，再对人员传播进行相关评论，并将其写入营销计划书或 Marketing Plan Pro 软件中。

第 20 章

认识到智能手机市场未来的竞争仍会非常激烈，简·梅洛迪希望你能够思考 Sonic 公司如何才能超越智能手机市场而开发出新产品。回顾 Sonic 公司的竞争环境和市场条件，并完成以下工作：

- 列出能够发挥 Sonic 公司的优势且体现不同目标市场需求的三种新产品创意。Sonic 公司应该采用那种筛选标准来对这些创意作出取舍？
- 把最有吸引力的创意发展成为产品概念，并说明 Sonic 公司如何测试这个产品概念。有哪些具体的方面需要测试？
- 假设最有吸引力的创意很顺利地通过了测试，那么请为该创意在市场上的推出制定营销战略，具体包括：描述目标市场，产品定位，估计销售情况、利润和第一年市场份额，制定渠道战略，以及新产品投放的营销预算。如果可能的话，再估计一下 Sonic 公司的成本，并进行盈亏平衡分析。

在书面营销计划书中写下新产品开发的所有细节，或在 Marketing Plan Pro 软件中记录自己的决策内容。

第 21 章

作为简·梅洛迪的助理，你需要研究如何在一年内向美国以外的市场推销 Sonic 1000。为此，请回答下列有关 Sonic 全球营销战略的几个问题：

- 作为一家初创企业，明年 Sonic 公司应该通过间接出口、直接出口、许可经营、合资企业，还是直接投资的方式进入加拿大市场？进入其他市场的办法又该如何？请给出自己的理由。
- 如果 Sonic 公司开始在其他国家推销其智能手机产品，哪种国际产品战略最合适？为什么？
- 虽然有些零部件是在亚洲生产的，但是 Sonic 的智能手机最终将在墨西哥组装。这里的原产国形象可能会对相关的营销建议产生怎样的影响？

在回答上述问题时，还必须思考这些全球营销问题是如何与 Sonic 公司的整体营销战略相匹配的。在书面营销计划书中写下自己的观点，或在 Marketing Plan Pro 软件中记录自己的答案。

第 22 章

营销计划剩下的部分就只需要考虑如何管理 Sonic 公司的各项营销活动了。简·梅洛迪希望你思考以下问题：

- 在整个组织范围内，Sonic 公司应该如何改变自己的营销和战略，才能更好地以顾客为中心？
- 在 Sonic 公司的营销过程中，社会责任扮演着怎样的角色？
- Sonic 公司应该如何评估其营销活动？请为公司提供几个应该采取的具体措施。

请在书面营销计划书中写下自己的观点，或在 Marketing Plan Pro 软件中记录自己的答案，从而完成这份营销计划。最后，概括这项营销计划的重点，撰写执行纲要。

注释

第 1 章

1. Michael Learmonth, "Social Media Paves Way to White House," *Advertising Age*, March 30, 2009, p. 16; Noreen O'Leary, "GMBB," *AdweekMedia*, June 15, 2009, p. 2; John Quelch, "The Marketing of a President," *Harvard Business School Working Knowledge*, November 12, 2008.
2. Philip Kotler, "Marketing: The Underappreciated Workhorse," *Market Leader* Quarter 2 (2009), pp. 8–10.
3. Peter C. Verhoef and Peter S. H. Leeflang, "Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 14–37.
4. Eric Newman, "To Boost the Bottom Line, Strengthen the Front Line," *Brandweek*, June 9, 2008, p. 10.
5. Stephanie Clifford, "A Video Prank at Domino's Taints Brand," *New York Times*, April 15, 2009; Thom Forbes, "Domino's Takes Cautious Approach to 'Prank' Video," *Ad Age*, April 15, 2009.
6. Jon Fine, "Marketing's Drift Away From Media," *BusinessWeek*, August 17, 2009, p. 64.
7. American Marketing Association, "Definition of Marketing," www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx, 2007; Lisa Keefe, "Marketing Defined," *Marketing News*, January 15, 2008, pp. 28–29.
8. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64–65.
9. B. Joseph Pine II and James Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999); Bernd Schmitt, *Experience Marketing* (New York: Free Press, 1999); Philip Kotler, "Dream Vacations: The Booming Market for Designed Experiences," *The Futurist*, October 1984, pp. 7–13.
10. Irving J. Rein, Philip Kotler, Michael Hamlin, and Martin Stoller, *High Visibility*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).
11. Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, and Donald H. Haider, *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations* (London: Financial Times Prentice Hall, 1999); Philip Kotler, Irving J. Rein, and Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (New York: Free Press, 1993).
12. Michael McCarthy, "Vegas Goes Back to Naughty Roots," *USA Today*, April 11, 2005; Julie Dunn, "Vegas Hopes for Payoff with Denverites," *Denver Post*, June 16, 2005; John M. Broder, "The Pied Piper of Las Vegas Seems to Have Perfect Pitch," *New York Times*, June 4, 2004; Chris Jones, "Las Vegas Tourism: Fewer Visitors, Don't Blame Fuel," *Las Vegas Review-Journal*, July 15, 2006; Richard Velotta, "Report: Las Vegas Tourism Tumbles 11.9 percent in January," *Las Vegas Sun*, March 10, 2009.
13. Carl Shapiro and Hal R. Varian, "Versioning: The Smart Way to Sell Information," *Harvard Business Review*, November–December 1998, pp. 106–14.
14. John R. Brandt, "Dare to Be Different," *Chief Executive*, May 2003, pp. 34–38.
15. Jena McGregor, Matthew Boyle, and Peter Burrows, "Your New Customer: The State," *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, p. 66.
16. Jeffrey Rayport and John Sviokla, "Exploring the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review*, November– December 1995, pp. 75–85; Jeffrey Rayport and John Sviokla, "Managing in the Marketspace," *Harvard Business Review*, November–December 1994, pp. 141–150.
17. Mohan Sawhney, *Seven Steps to Nirvana* (New York: McGraw-Hill, 2001).
18. Nikolaus Franke, Peter Keinz, and Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?" *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 103–21.
19. Tom Szaky, "Revolution in a Bottle," *Portfolio Trade*, 2009; Linda M. Castellito, "TerraCycle Founder's Journey Started with Worm Poop," *USA Today*, September 25, 2009, p. 5B.
20. "Food Site Finds Recipe For Mixing in Sponsors, On the Hot Seat," *Boston Globe*, September 6, 2009, p. G3; "Allrecipes.com Stirs Up Success," press release, www.allrecipes.com, July 21, 2009; Eric Engelman, "Questions for Lisa Sharples, President of Allrecipes.com," *Puget Sound Business Journal*, October 10, 2008.
21. Adam Lashinsky, "Shoutout in Gadget Land," *Fortune*, November 10, 2003, pp. 77–86; "Computer Industry Trends: Top 100 Companies," www.netvalley.com; Tim Conneally, "Gartner: Acer Gains Big Worldwide, Apple Gains in US," *Betanews*, October 15, 2008.
22. "Dick's Sporting Goods, Inc. (DKS.N) (New York Stock Exchange)," *Reuters*, www.reuters.com.
23. Anya Kamenetz, "The Network Unbound," *Fast Company*, June 2006, pp. 69–73.
24. David Kiley, "Advertisers, Start Your Engines," *BusinessWeek*, March 6, 2006, p. 26; Cameron Wykes, "Making Sense Out of Social Nets," *AdweekMedia*, July 6, 2009, p. 2.
25. "2005 Marketing Receptivity Survey," *Yankelovich Partners Inc.*, April 18, 2005.
26. Kate Brumbeck, "Alabama Flea Market Owner Turns Into YouTube Phenomenon," *Associated Press*, June 30, 2007.
27. Martin Bosworth, "Loyalty Cards: Rewards or Threats?" *ConsumerAffairs.com*, July 11, 2005.
28. Antonio Gonsalves, "Dell Makes $3 Million from Twitter-Related Sales," *InformationWeek*, June 12, 2009.
29. Linda Tischler, "What's The Buzz?" *Fast Company*, May 2004, p. 76.
30. Valerie Alderson, "Measuring the Value of a Managed WOM Program in Test & Control Markets," *BzzAgent Inc.*, 2007.
31. Suzanne Vranica, "Marketers Aim New Ads at Video iPod Users," *Wall Street Journal*, January 31, 2006; Kevin Redmond, "GPS + Mobile Marketing = Goodness," *Barbarian Blog*, February 21, 2009.
32. Bruce Horovitz, "In Trend Toward Vanity Food, It's Getting Personal," *USA Today*, August 9, 2006.
33. Josh Catone, "15 Companies That Really Get Corporate Blogging," www.sitepoint.com.
34. "Intranet Case Study: GM's mySocrates," www.communitelligence.com.
35. Gail McGovern and John A. Quelch, "The Fall and Rise of the CMO," *Strategy + Business*, Winter 2004.
36. Richard Rawlinson, "Beyond Brand Management," *Strategy + Business*, Summer 2006.
37. Jennifer Rooney, "As If You Didn't Know by Now, It's About the Bottom Line for CMOs," *Advertising Age*, May 5, 2008, pp. 3–57.
38. Elisabeth Sullivan, "Solving the CMO Puzzle," *Marketing News*, March 30, 2009, p. 12.
39. Constantine von Hoffman, "Armed with Intelligence," *Brandweek*, May 29, 2006, pp. 17–20.
40. "China's Second Biggest PC Maker to Push Windows," www.digitalworldtokyo.com, April 15, 2006.
41. Robert J. Keith, "The Marketing Revolution," *Journal of Marketing* 24 (January 1960), pp. 35–38; John B. McKitterick, "What Is the Marketing Management Concept?" Frank M. Bass, ed., *The Frontiers of Marketing Thought and Action* (Chicago: American Marketing Association, 1957), pp. 71–82; Fred J. Borch, "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life," *The Marketing Concept: Its Meaning to Management* (Marketing series, no. 99; New York: American Management Association, 1957), pp. 3–5.
42. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July–August 1960, p. 50.
43. Rohit Deshpande and John U. Farley, "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market-Focused Management* 2 (1998), pp. 213–32; Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing* 54 (April 1990), pp. 1–18; John C. Narver and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 20–35.
44. Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999); Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); Martin Christopher, Adrian Payne, and David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991).
45. James C. Anderson, Hakan Hakansson, and Jan Johanson, "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal of Marketing* 58 (October 15, 1994), pp. 1–15.
46. Larry Selden and Yoko S. Selden, "Profitable Customer: The Key to Great Brands," *Advertising Age*, July 10, 2006, p. S7; Larry Selden and Geoffrey Colvin, *Angel Customers and Demon Customers* (New York, NY: Portfolio, 2003).
47. Allison Fass, "Theirspace.com," *Forbes*, May 8, 2006, pp. 122–24.
48. Paula Andruss, "Employee Ambassadors, *Marketing News*, December 15, 2008, pp. 26–27; www.snowshoemtn.com.
49. Christian Homburg, John P. Workman Jr., and Harley Krohmen, "Marketing's Influence within the Firm," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 1–15.
50. Robert Shaw and David Merrick, *Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable?* (London, UK: Pearson Education, 2005).
51. Rajendra Sisodia, David Wolfe, and Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
52. If choosing to develop a strategic corporate social responsibility program, see Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78–92.
53. Jeffrey Hollender and Stephen Fenichell, *What Matters Most* (New York: Basic Books, 2004), p. 168.
54. Tara Weiss, "Special Report: Going Green," *Forbes.com*, July 3, 2007; Matthew Grimm, "Progressive Business," *Brandweek*, November 28, 2005, pp. 16–26.
55. E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 14th ed. (Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002).
56. Joann Muller, "Ford: Why It's Worse Than You Think," *BusinessWeek*, June 25, 2001; Ford 1999 Annual Report; Greg Keenan, "Six Degrees of Perfection," *Globe and Mail*, December 20, 2000.

第 2 章

1. Catherine Holahan, "Yahoo!'s Bid to Think Small," *BusinessWeek*, February 26, 2007, p. 94; Ben Elgin, "Yahoo!'s Boulevard of Broken Dreams," *BusinessWeek*, March 13, 2006, pp. 76–77; Justin Hibbard, "How Yahoo! Gave Itself a Face-Lift," *BusinessWeek*, October 9, 2006, pp. 74–77; Kevin J. Delaney, "As Yahoo! Falters, Executive's Memo Calls for Overhaul," *Wall Street Journal*, November 18, 2006; "Yahoo!'s Personality Crisis," *Economist*, August 13, 2005, pp. 49–50; Fred Vogelstein, "Yahoo!'s Brilliant Solution," *Fortune*, August 8, 2005, pp. 42–55.
2. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004); Frederick E. Webster Jr., "The Future Role of Marketing in the Organization," Donald R. Lehmann and Katherine Jocz, eds., *Reflections on the Futures of Marketing* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997), pp. 39–66.
3. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
4. For an academic treatment of benchmarking, see Douglas W. Vorhies and Neil A. Morgan, "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 80–94.
5. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993).
6. Ibid.; Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
7. Sachi Izumi, "Sony to Halve Suppliers," *Reuters*, May 21, 2009.
8. C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 79–91.
9. George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* 58 (October 1994), p. 38.
10. George S. Day and Paul J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Paul J. H. Schoemaker and George S. Day, "How to Make Sense of Weak Signals," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2009), pp. 81–89.
11. "Kodak Plans to Cut Up to 5,000 More Jobs," *Bloomberg News*, February 8, 2007; Leon Lazaroff, "Kodak's Big Picture Focusing on Image Change," *Chicago Tribune*, January 29, 2006.
12. *Pew Internet and American Life Project Survey*, November–December 2000.
13. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper and Row, 1973), chapter 7.
14. Kawasaki also humorously suggests checking out comic strip character Dilbert's mission statement generator first if one has to be developed by the organization: *Dilbert.com*.
15. *The Economist: Business Miscellany* (London: Profile Books Ltd, 2005), pp. 32–33.
16. Peter Freedman, "The Age of the Hollow Company," *TimesOnline*, April 25, 2004; *Pew Internet and American Life Project Survey*, November–December 2000.
17. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.
18. Tilman Kemmler, Monika Kubicová, Robert Musslewhite, and Rodney Prezeau, "E-Performance II—The Good, the Bad, and the Merely Average," an exclusive to *mckinseyquarterly.com*, 2001.
19. Bruce Horovitz, "Campbell's 10-Year Goal to Clean Up a Soupy Mess," *USA Today*, January 26, 2009, p. 1B.
20. Dorothy Pomerantz, "Leading Man," *Forbes*, May 19, 2008, p. 82–97; Shira Ovide, "Ad Slump, Web Charges Hurt News Corp.," *Wall Street Journal*, August 6, 2009, p. B4.
21. This section is based on Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2009), chapter 17.
22. Tom Lowry, "ESPN's Cell Phone Fumble," *BusinessWeek*, October 30, 2006, p. 26.
23. Jesse Eisinger, "The Marriage from Hell," *Condé Nast Portfolio*, February 2008, pp. 84–88, 132.
24. Tim Goodman, "NBC Everywhere?" *San Francisco Chronicle*, September 4, 2003.
25. Jon Fortt, "Mark Hurd, Superstar," *Fortune*, June 9, 2008, pp. 35–40.
26. Jena McGregor, "The World's Most Innovative Companies," *BusinessWeek*, April 24, 2006, pp. 63–74.
27. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1996).
28. Paul J. H. Shoemaker, "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking," *Sloan Management Review* (Winter 1995), pp. 25–40.
29. Ronald Grover, "Hollywood Ponders a Post-DVD Future, *BusinessWeek*, March 2, 2009, p. 56; Brooks Barnes, "Movie Studios See a Threat in Growth of Redbox," *New York Times*, September 7, 2009.
30. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999).
31. Ibid.
32. Phaedra Hise, "Was It Time to Go Downmarket?" *Inc.*, September 2006, p. 47; Patrick J. Sauer, "Returning to Its Roots," *Inc.*, November 2007; www.loanbright.com.
33. Dominic Dodd and Ken Favaro, "Managing the Right Tension," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 62–74.
34. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chapter 2.
35. Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp. 61–78.
36. For some readings on strategic alliances, see John R. Harbison and Peter Pekar, *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998); Peter Lorange and Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution* (Cambridge, MA: Blackwell, 1992); Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances* (New York: Free Press, 1990).
37. Bharat Book Bureau, *Strategic Alliances in World Pharma and Biotech Markets*, May 2008.
38. Kerry Capell, "Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms," *BusinessWeek*, April 20, 2009.

pp. 52–53; "Call the Carabiniere," *The Economist*, May 16, 2009, p. 75.

39. Robin Cooper and Robert S. Kalpan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, May–June 1991, pp. 130–135.
40. See Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) as a tool for monitoring stakeholder satisfaction.
41. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper and Row, 1982), pp. 9–12.
42. John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992); Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA: Ballinger, 1984); Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); "Corporate Culture," *BusinessWeek*, October 27, 1980, pp. 148–160.
43. Marian Burk Wood, *The Marketing Plan: A Handbook* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
44. Donald R. Lehmann and Russell S. Winer, *Product Management*, 3rd ed. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001).
45. David B. Hertz, "Risk Analysis in Capital Investment," *Harvard Business Review*, January–February 1964, pp. 96–106.

第 3 章

1. Susan Warren, "Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumpers; Don't Mention Drool," *Wall Street Journal*, January 8, 1998.
2. Ronald D. Michman, Edward M. Mazze, and Alan J. Greco, *Lifestyle Marketing: Reaching the New American Consumer* (Westport: Praeger, 2008).
3. "Insights," *Nielsen*, www.claritas.com/target-marketing/resources/case-study/michigan-economic-development-corp.jsp.
4. "Mobile Access to Inventory Data Reduces Back Orders by 80 Percent," www.microsoft.com/casestudies; "Smarter Supply Chain Utilization for the Retailer," www.microsoft.com/casestudies; "Ten Ways to Reduce Inventory While Maintaining or Improving Service," www.microsoft.com/casestudies.
5. "Vendor-Managed Inventory in Consumer Electronics and Durables," *The Supply Chain Company*, www.i2.com/industries/consumer_industries/vmi/vmi_case_study.cfm.
6. William Holstein, "The Dot Com within Ford," *BusinessWeek*, January 30, 2000.
7. Mara Der Hovanesian, "Wells Fargo," *BusinessWeek*, November 24, 2004, p. 96.
8. Jeff Zabin, "The Importance of Being Analytical," *Brandweek*, July 24, 2006, p. 21; Stephen Baker, "Math Will Rock Your World," *BusinessWeek*, January 23, 2006, pp. 54–62; Michelle Kessler and Byron Acohido, "Data Miners Dig a Little Deeper," *USA Today*, July 11, 2006.
9. Leonard M. Fuld, "Staying a Step Ahead of the Rest," *Chief Executive* 218 (June 2006), p. 32.
10. "Spies, Lies & KPMG," *BusinessWeek*, February 26, 2007.
11. Jennifer Esty, "Those Wacky Customers!" *Fast Company*, January 2004, p. 40.
12. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology," *Forbes*, September 7, 2009, pp. 64–65.
13. Sara Steindorf, "Shoppers Spy on Those Who Serve," *Christian Science Monitor*, May 28, 2002; Edward F. McQuarrie, *Customer Visits: Building a Better Market Focus*, 2nd ed. (Newbury Park, CA: Sage Press, 1998).
14. Shirely S. Wang, "Heath Care Taps 'Mystery Shoppers,'" *Wall Street Journal*, August 10, 2006.
15. Heather Green, "It Takes a Web Village," *Business Week*, September 4, 2006, p. 66.
16. Amy Merrick, "Counting on the Census," *Wall Street Journal*, February 14, 2001.
17. Kim Girard, "Strategies to Turn Stealth into Wealth," *Business 2.0*, May 2003, p. 66.
18. "The Blogs in the Corporate Machine," *The Economist*, February 11, 2006, pp. 55–56; also adapted from Robin T. Peterson and Zhilin Yang, "Web Product Reviews Help Strategy," *Marketing News*, April 7, 2004, p. 18.
19. American Productivity & Quality Center, "User-Driven Competitive Intelligence: Crafting the Value Proposition," December 3–4, 2002.
20. Alex Wright, "Mining the Web for Feelings, Not Facts," *New York Times*, August 24, 2009; Sarah E. Needleman, "For Companies, a Tweet in Time Can Avert PR Mess, *Wall Street Journal*, August 3, 2009, p. B6.
21. See *BadFads Museum*, www.badfads.com, for examples of fads and collectibles through the years.
22. Katy McLaunghlin, "Macaroni Grill's Order: Cut Calories, Keep Customers," *Wall Street Journal*, September 16, 2009, p. B6.
23. John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (New York: Avon Books, 1990).
24. Indata, *IN* (June 2006), p. 27.
25. World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov, 2009.
26. See Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, and Jorgen Randers, *Beyond Limits* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 1993) for some commentary; http://geography.about.com/od/obtainpopulationdata/a/worldvillage.htm.
27. "World Development Indicators Database," *World Bank*, http://site resources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/POP.pdf, September 15, 2009; "World Population Growth," www.worldbank. org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_03.pdf.
28. Andrew Zolli, "Demographics: The Population Hourglass," *Fast Company*, www.fastcompany.com/magazine/103/open_essay-demographics.html, December 19, 2007.
29. Brian Grow, "Hispanic Nation," *BusinessWeek*, March 15, 2004, pp. 58–70.
30. Queena Sook Kim, "Fisher-Price Reaches for Hispanics," *Wall Street Journal*, November 1, 2004.
31. For descriptions on the buying habits and marketing approaches to African Americans and Hispanics, see M. Isabel Valdes, *Marketing to American Latinos: A Guide to the In-Culture Approach, Part II* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2002); Alfred L. Schreiber, *Multicultural Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2001).
32. Jacquelyn Lynn, "Tapping the Riches of Bilingual Markets," *Management Review*, March 1995, pp. 56–61; Mark R. Forehand and Rohit Deshpandé, "What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response," *Journal of Marketing Research* 38 (August 2001), pp. 336–48.
33. Tennille M. Robinson, "Tapping into Black Buying Power," *Black Enterprise* 36 (January 2006), p. 64.
34. *The Central Intelligence Agency's World Factbook*, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook, December 9, 2010.
35. "Projections of the Number of Households and Families in the United States: 1995–2010, P25–1129," *U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census*, www.census.gov/prod/1/pop/p25-1129.pdf, December 9, 2010.
36. Michelle Conlin, "Unmarried America," *BusinessWeek*, October 20, 2003, pp. 106–116; James Morrow, "A Place for One," *American Demographics*, November 2003, pp. 25–30.
37. Rebecca Gardyn, "A Market Kept in the Closet," *American Demographics*, November 2001, pp. 37–43.
38. Nanette Byrnes, "Secrets of the Male Shopper," *BusinessWeek*, September 4, 2006, p. 44.
39. Elisabeth Sullivan, "The Age of Prudence," *Marketing News*, April 15, 2009, pp. 8–11; Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–60; Jessica Deckler, "Never Pay Retail Again," *CNNMoney.com*, May 30, 2008.
40. David Welch, "The Incredible Shrinking Boomer Economy," *BusinessWeek*, August 3, 2009, pp. 27–30.
41. Julie Schlosser, "Infosys U.," *Fortune*, March 20, 2006, pp. 41–42.
42. Pamela Paul, "Corporate Responsibility," *American Demographics*, May 2002, pp. 24–25.
43. Stephen Baker, "Wiser about the Web," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 53–57.
44. "Clearing House Suit Chronology," *Associated Press*, January 26, 2001; Paul Wenske, "You Too Could Lose $19,000!" *Kansas City Star*, October 31, 1999.
45. Laura Zinn, "Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet," *BusinessWeek*, April 11, 2004, pp. 76–86.
46. Chris Taylor (ed.), "Go Green. Get Rich." *Business 2.0*, January/February 2007, pp. 68–79.
47. Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer, and Rajiv K Kashyap, "Corporate Enviromentalism: Antecedents and Influence of Industry Type," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 106–22.
48. Chris Taylor, ed., "Go Green. Get Rich." *Business 2.0*, January/February 2007, pp. 68–79.
49. See Dorothy Cohen, *Legal Issues on Marketing Decision Making* (Cincinnati: South-Western, 1995).
50. Rebecca Gardyn, "Swap Meet," *American Demographics*, July 2001, pp. 51–55.
51. Pamela Paul, "Mixed Signals," *American Demographics*, July 2001, pp. 45–49.
52. Conference Summary, "Excelling in Today's Multimedia World," Economist Conferences' Fourth Annual Marketing Roundtable, Landor, March 2006.
53. For a good discussion and illustration, see Roger J. Best, *Market-Based Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
54. For further discussion, see Gary L. Lilien, Philip Kotler, and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992).
55. www.naics.com; www.census.gov/epod/naics02, December 9, 2010.
56. Stanley F. Slater and Eric M. Olson, "Mix and Match," *Marketing Management*, July–August 2006, pp. 32–37; Brian Sternthal and Alice M. Tybout, "Segmentation and Targeting," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 3–30.
57. Stephanie Clifford, "Measuring the Results of an Ad Right Down to the City Block," *New York Times*, August 5, 2009.
58. For an excellent overview of market forecasting, see Scott Armstrong, ed., *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2001) and his Web site: www.forecastingprinciples.com; Also see Roger J. Best, "An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making," *Journal of Marketing Research* 11 (November 1974), pp. 447–52; Norman Dalkey and Olaf Helmer, "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts," *Management Science*, April 1963, pp. 458–67.

第 4 章

1. Jia Lynn Yang, "The Bottom Line," *Fortune*, September 1, 2008, pp. 107–12 Jack Neff, "From Mucus to Maxi Pads: Marketing's Dirtiest Jobs," *Advertising Age*, February 16, 2009, p. 9.
2. See Robert Schieffer, *Ten Key Customer Insights: Unlocking the Mind of the Market* (Mason, OH: Thomson, 2005) for a comprehensive, in-depth discussion of how to generate customer insights to drive business results.
3. Jenn Abelson, "Gillette Sharpens Its Focus on Women," *Boston Globe*, January 4, 2009; A.G. Lafley, interview, "It Was a No-Brainer," *Fortune*, February 21, 2005, p. 96; Naomi Aoki, "Gillette Hopes to Create a Buzz with Vibrating Women's Razor," *Boston Globe*, December 17, 2004; Chris Reidy, "The Unveiling of a New Venus," *Boston Globe*, November 3, 2000.
4. Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding," *Advertising Age*, April 2, 2009.
5. "2009 Global Market Research Report," *Esomar*, www.esomar.org.
6. Melanie Haiken, "Tuning In to Crowdcasting," *Business 2.0*, November 2006, pp. 66–68.
7. Michael Fielding, "Special Delivery: UPS Conducts Surveys to Help Customers Export to China," *Marketing News*, February 1, 2007, pp. 13–14.
8. "Would You Fly in Chattering Class?" *The Economist*, September 9, 2006, p. 63.
9. For some background information on in-flight Internet service, see "Boeing In-Flight Internet Plan Goes Airborne," *Associated Press*, April 18, 2004; John Blau, "In-Flight Internet Service Ready for Takeoff," *IDG News Service*, June 14, 2002; "In-Flight Dogfight," *Business2.com*, January 9, 2001, pp. 84–91.
10. For a discussion of the decision-theory approach to the value of research, see Donald R. Lehmann, Sunil Gupta, and Joel Steckel, *Market Research* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).
11. Gregory Solman, "Finding Car Buyers at Their Home (sites)," *Adweek*, August 21–28, 2006, p. 8.
12. Linda Tischler, "Every Move You Make," *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75; Allison Stein Wellner, "Look Who's Watching," *Continental*, April 2003, pp. 39–41.
13. For a detailed review of some relevant academic work, see Eric J. Arnould and Amber Epp, "Deep Engagement with Consumer Experience," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); For a range of academic discussion, see the following special issue, "Can Ethnography Uncover Richer Consumer Insights?" *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006); For some practical tips, see Richard Durante and Michael Feehan, "Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making," *Marketing Research* (Winter 2005).
14. Eric J. Arnould and Linda L. Price, "Market-Oriented Ethnography Revisited," *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006), pp. 251–62; Eric J. Arnould and Melanie Wallendorf, "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation," *Journal of Marketing Research* 31 (November 1994), pp. 484–504.
15. "Case Study: Bank of America," Inside Innovation, *BusinessWeek*, June 19, 2006; Spencer E. Ante, "Inprogress," *IN*, June 2006, pp. 28–29; *Bank of America*, www.bankofamerica.com.
16. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology," *Forbes*, September 7, 2009, pp. 64–65.
17. Andrew Kaplan, "Mass Appeal," *Beverage World*, February 2007, pp. 48–49.
18. Michael Fielding, "Shift the Focus," *Marketing News*, September 1, 2006, pp. 18–20.
19. Piet Levy, "In with the Old, in Spite of the New," *Marketing News*, May 30, 2009, p. 19.
20. Eric Schellhorn, "A Tsunami of Surveys Washes over Consumers," *Christian Science Monitor*, October 2, 2006, p. 13.
21. Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman, *Designing Qualitative Research*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); Bruce L. Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 6th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2006); Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005); Linda Tischler, "Every Move You Make," *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75.
22. Paula Andruss, "Keeping Both Eyes on Quality," *Marketing News*, September 15, 2008, pp. 22–23.
23. Louise Witt, "Inside Intent," *American Demographics*, March 2004, pp. 34–39; Andy Raskin, "A Face Any Business Can Trust," *Business 2.0*, December 2003, pp. 58–60; Gerald Zaltman, "Rethinking Market Research: Putting People Back In," *Journal of Marketing Research* 34 (November 1997), pp. 424–37; Wally Wood, "The Race to Replace Memory," *Marketing and Media Decisions*, July 1986, pp. 166–67; Roger D. Blackwell, James S. Hensel, Michael B. Philips, and Brian Sternthal, *Laboratory Equipment for Marketing Research* (Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1970) Laurie Burkitt, "Battle for the Brain," *Forbes*, November 16, 2009, pp. 76–77.
24. Stephen Baker, "Wiser about the Web," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 54–62.
25. Michael Fielding, "Shift the Focus," *Marketing News*, September 1, 2006, pp. 18–20; Aaron Ukodie, "Worldwide Mobile Phones Reach Four Billion 2008," *allAfrica.com*, http://allafrica.com/stories/200810070774.html, October 6, 2008.
26. Kelly K. Spors, "The Customer Knows Best," *Wall Street Journal*, July 13, 2009, p. R5; Susan Kristoff, "Local Motors Breaking Design Rules in Engineering," www.suite.com, October 22, 2009; Emily Sweeney, "Machine Dream," *Boston Globe*, February 1, 2009.
27. Bradley Johnson, "Forget Phone and Mail: Online's the Best Place to Administer Surveys," *Advertising Age*, July 17, 2006, p. 23.
28. Emily Steel, "The New Focus Groups: Online Networks Proprietary Panels Help Consumer Companies Shape Products, Ads," *Wall Street Journal*, January 14, 2008.
29. Elisabeth A. Sullivan, "Delve Deeper," *Marketing News*, April 15, 2008, p. 24.
30. Kate Maddox, "The ROI of Research," *BtoB*, pp. 25, 28
31. Bradley Johnson, "Online Methods Upend Consumer Survey Business," Advertising Age, July 17, 2006.
32. "Survey: Internet Should Remain Open to All," *ConsumerAffairs*.com, www.consumeraffairs.com/news04/2006/01/internet_survey.html, January 25, 2006; "Highlights from the National Consumers League's Survey on Consumers and Communications Technologies: Current and Future Use," www.nclnet.org/research/utilities/telecom_highlights.htm, July 21, 2005; Catherine Arnold, "Not Done Net; New Opportunities Still Exist in Online Research," *Marketing News*, April 1, 2004, p. 17; Louella Miles, "Online, on Tap," *Marketing*, June 16, 2004, pp. 39–40; Suzy Bashford, "The Opinion Formers," *Revolution*, May 2004, pp. 42–46; Nima M. Ray and Sharon W.

Tabor, "Contributing Factors; Several Issues Affect e-Research Validity," *Marketing News*, September 15, 2003, p. 50; Bob Lamons, "Eureka! Future of B-to-B Research Is Online," *Marketing News*, September 24, 2001, pp. 9–10; Burt Helm, "Online Polls: How Good Are They?" *BusinessWeek*, June 16, 2008, pp. 86–87.

33. *The Nielsen Company*, www.nielsen.com.
34. Elisabeth Sullivan, "Qual Research by the Numb3rs," *Marketing News*, September 1, 2008.
35. Deborah L. Vence, "In an Instant: More Researchers Use IM for Fast, Reliable Results," *Marketing News*, March 1, 2006, pp. 53–55.
36. Catherine Arnold, "Global Perspective: Synovate Exec Discusses Future of International Research," *Marketing News*, May 15, 2004, p. 43; Michael Erard, "For Technology, No Small World after All," *New York Times*, May 6, 2004; Deborah L. Vence, "Global Consistency: Leave It to the Experts," *Marketing News*, April 28, 2003, p. 37.
37. Jim Stachura and Meg Murphy, "Multicultural Marketing: Why One Size Doesn't Fit All," *MarketingProfs.com*, October 25, 2005.
38. Michael Fielding, "Global Insights: Synovate's Chedore Discusses MR Trends," *Marketing News*, May 15, 2006, pp. 41–42.
39. Kevin J. Clancy and Peter C. Krieg, *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense* (New York: Free Press, 2000).
40. See "Special Issue on Managerial Decision Making," *Marketing Science* 18 (1999) for some contemporary perspectives; See also John D. C. Little, "Decision Support Systems for Marketing Managers," *Journal of Marketing* 43 (Summer 1979), p. 11.
41. *Marketing News* can be found at www.marketingpower.com.
42. Rajiv Grover and Marco Vriens, "Trusted Advisor: How It Helps Lay the Foundation for Insight," *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 3–17; Christine Moorman, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpandé, "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations," *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 314–28.
43. *The Advertising Research Foundation*, www.thearf.org/assets/ogilvy-09.
44. Adapted from Arthur Shapiro, "Let's Redefine Market Research," *Brandweek*, June 21, 2004, p. 20; Kevin Ohannessian, "Star Wars: Thirty Years of Success," *Fast Company*, May 29, 2007.
45. Karen V. Beaman, Gregory R. Guy, and Donald E. Sexton, "Managing and Measuring Return on Marketing Investment," The Conference Board Research Report R-1435-08-RR, 2008.
46. "Report: Marketers Place Priority on Nurturing Existing Customers," http://directmag.com/roi/0301-customer-satisfaction-retention.
47. Factor TG, www.factortg.com/ideas/CMO_MPM_Audit__cmo.pdf.
48. Paul Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006); John Davis, *Magic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success* (Singapore: John Wiley & Sons, 2005).
49. Elisabeth Sullivan, "Measure Up," *Marketing News*, May 30, 2009, pp. 8–11.
50. Michael Krauss, "Which Metrics Matter Most?" *Marketing News*, February 28, 2009, p. 20.
51. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. (London: Pearson Education, 2003).
52. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.
53. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. (London: Pearson Education, 2003).
54. Josh Bernoff, "Measure What Matters," *Marketing News*, December 15, 2008, p. 22; and information from Servus Credit Union, May 2010.
55. Gerard J. Tellis, "Modeling Marketing Mix," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006).
56. Jack Neff, "P&G, Clorox Rediscover Modeling," *Advertising Age*, March 29, 2004, p. 10.
57. Laura Q. Hughes, "Econometrics Take Root," *Advertising Age*, August 5, 2002, p. S-4.
58. David J. Reibstein, "Connect the Dots," *CMO Magazine*, May 2005.
59. Jeff Zabin, "Marketing Dashboards: The Visual Display of Marketing Data," *Chief Marketer*, June 26, 2006.
60. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
61. Spencer Ante, "Giving the Boss the Big Picture," *BusinessWeek*, February 13, 2006, pp. 48–50.

第5章

1. Louis Columbus, "Lessons Learned in Las Vegas: Loyalty Programs Pay," *CRM Buyer*, July 29, 2005; Oskar Garcia, "Harrah's Broadens Customer Loyalty Program; Monitors Customer Behavior," *Associated Press*, September 27, 2008; Dan Butcher, "Harrah's Casino Chain Runs Mobile Coupon Pilot," *Mobile Marketer*, November 19, 2008; Michael Bush, "Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard," *Advertising Age*, October 5, 2009, p. 8.
2. Robert Schieffer, *Ten Key Consumer Insights* (Mason, OH: Thomson, 2005).
3. Don Peppers and Martha Rogers, "Customers Don't Grow on Trees," *Fast Company*, July 2005, pp. 25–26.
4. For discussion of some of the issues involved, see Glen Urban, *Don't Just Relate—Advocate* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Wharton School Publishing, 2005).
5. See Glen L. Urban and John R. Hauser, "'Listening In' to Find and Explore New Combinations of Customer Needs," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 72–87.
6. "Customer reviews drive 196% increase in paid search revenue for Office Depot," *Bazaarvoice*, www.bazaarvoice.com/cs_rr_adresults_officedepot.html, 2008.
7. Glen L. Urban, "The Emerging Era of Customer Advocacy," *Sloan Management Review* 45 (2004), pp. 77–82.
8. Steven Burke, "Dell's vs. HP's Value," *CRN*, May 15, 2006, p. 46; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box," *Fortune*, September 18, 2006, p. 70.
9. Michael Bush, "Consumers Rate Brands that Give Best Bang for Buck," *Advertising Age*, November 3, 2008, p. 8.
10. Irwin P. Levin and Richard D. Johnson, "Estimating Price–Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments," *Journal of Consumer Research* 11 (June 1984), pp. 593–600. Customer-perceived value can be measured as a difference or as a ratio. If total customer value is $20,000 and total customer cost is $16,000, then the customer-perceived value is $4,000 (measured as a difference) or 1.25 (measured as a ratio). Ratios that are used to compare offers are often called *value–price ratios*.
11. Alex Taylor, "Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude," *Fortune*, August 20, 2007, pp. 48–53; Tim Kelly, "Squash the Caterpillar," *Forbes*, April 21, 2008, pp. 136–41; Jeff Borden, "Eat My Dust," *Marketing News*, February 1, 2008, pp. 20–22.
12. For more on customer-perceived value, see David C. Swaddling and Charles Miller, *Customer Power* (Dublin, OH: Wellington Press, 2001).
13. Gary Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review*, July–August 1996, pp. 69–82.
14. "2010 Brand Keys Customer Loyalty Engagement Index," *Brand Keys, Inc.*
15. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, UK: Capstone, 1998).
16. Vikas Mittal, Eugene W. Anderson, Akin Sayrak, and Pandu Tadilamalla, "Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction," *Marketing Science* 24 (Fall 2005), pp. 544–55.
17. Michael Tsiros, Vikas Mittal, and William T. Ross Jr., "The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination," *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 476–83; for a succinct review, see Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87.
18. For some provocative analysis and discussion, see Praveen K. Kopalle and Donald R. Lehmann, "Setting Quality Expectations when Entering a Market: What Should the Promise Be?" *Marketing Science* 25 (January–February 2006), pp. 8–24; Susan Fournier and David Glenmick, "Rediscovering Satisfaction," *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 5–23.
19. Jennifer Aaker, Susan Fournier, and S. Adam Brasel, "When Good Brands Do Bad," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 1–16; Pankaj Aggrawal, "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 87–101.
20. For in-depth discussion, see Michael D. Johnson and Anders Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
21. For an interesting analysis of the effects of different types of expectations, see William Boulding, Ajay Kalra, and Richard Staelin, "The Quality Double Whammy," *Marketing Science* 18 (April 1999), pp. 463–84.
22. Neil A. Morgan, Eugene W. Anderson, and Vikas Mittal, "Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 131–51.
23. Although for moderating factors, see Kathleen Seiders, Glenn B. Voss, Dhruv Grewal, and Andrea L. Godfrey, "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 26–43.
24. See, for example, Christian Homburg, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer, "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 84–96.
25. Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III, and M. S. Krishnan, "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 3–14. See also, Thomas S. Gruca and Lopo L. Rego, "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 115–30; Eugene W. Anderson, Claes Fornell, and Sanal K. Mazvancheryl, "Customer Satisfaction and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 172–85.
26. Thomas O. Jones and W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, November–December 1995, pp. 88–99.
27. Companies should also note that managers and salespeople can manipulate customer satisfaction ratings. They can be especially nice to customers just before the survey. They can also try to exclude unhappy customers. Another danger is that if customers know the company will go out of its way to please them, some may express high dissatisfaction in order to receive more concessions.
28. Jennifer Rooney, "Winning Hearts and Minds," *Advertising Age*, July 10, 2006, pp. S10–13.
29. For an empirical comparison of different methods to measure customer satisfaction, see Neil A. Morgan and Lopo Leotto Rego, "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance," *Marketing Science* 25 (September–October 2006), pp. 426–39.
30. Frederick K. Reichheld, "The One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 46–54.
31. James C. Ward and Amy L. Ostrom, "Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Sites," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 220–30; Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms," *Washington Post*, July 5, 2006.
32. Eugene W. Anderson and Claes Fornell, "Foundations of the American Customer Satisfaction Index," *Total Quality Management* 11 (September 2000), pp. S869–82; Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaaesung Cha, and Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 7–18.
33. Technical Assistance Research Programs (Tarp), *U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America*, 1986.
34. Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review* 40 (Fall 1998), pp. 75–88; Ruth Bolton and Tina M. Bronkhorst, "The Relationship between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behavior," *Advances in Consumer Research*, vol. 22 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1995), pp. 94–100; Roland T. Rust, Bala Subramanian, and Mark Wells, "Making Complaints a Management Tool," *Marketing Management* 1 (March 1992), pp. 40–45; Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 1985), pp. 6–7.
35. Christian Homburg and Andreas Fürst, "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 95–114.
36. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), pp. 21–22.
37. "Basic Concepts," *ASQ*, www.asq.org/glossary/q.html, January 16, 2010.
38. Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, "Quality Is King," *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987), pp. 103–34. (PIMS stands for Profit Impact of Market Strategy.)
39. Brian Hindo, "Satisfaction Not Guaranteed," *BusinessWeek*, June 19, 2006, pp. 32–36.
40. Jena McGregor, "Putting Home Depot's House in Order," *BusinessWeek*, May 14, 2009; "Home Depot CEO," Sorry We Let You Down," *MSN Money*, www.moneycentral.msn.com, March 13, 2007.
41. Lerzan Aksoy, Timothy L. Keiningham, and Terry G. Vavra, "Nearly Everything You Know about Loyalty Is Wrong," *Marketing News*, October 1, 2005, pp. 20–21; Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, and Henri Wallard, *Loyalty Myths* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005).
42. Werner J. Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 77–99; Werner J. Reinartz and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 17–35.
43. Rakesh Niraj, Mahendra Gupta, and Chakravarthi Narasimhan, "Customer Profitability in a Supply Chain," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 1–16.
44. Thomas M. Petro, "Profitability: The Fifth 'P' of Marketing," *Bank Marketing*, September 1990, pp. 48–52; "Who Are Your Best Customers?" *Bank Marketing*, October 1990, pp. 48–52.
45. "Easier Than ABC," *Economist*, October 25, 2003, p. 56; Robert S. Kaplan and Steven R. Anderson, *Time-Driven Activity Based Costing* (Boston MA: Harvard Business School Press, 2007); "Activity-Based Accounting" *Economist*, June 29, 2009.
46. V. Kumar, "Customer Lifetime Value," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 602–27; Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research* 61 (February 2004), pp. 7–18; Rajkumar Venkatesan and V. Kumar, "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 106–25.
47. V. Kumar, "Profitable Relationships," *Marketing Research* 18 (Fall 2006), pp. 41–46.
48. For some recent analysis and discussion, see Michael Haenlein, Andreas M. Kaplan, and Detlef Schoder, "Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers when Calculating Customer Lifetime Value," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 5–20; Teck-Hua Ho, Young-Hoon Park, and Yong-Pin Zhou, "Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value," *Marketing Science* 25 (May–June 2006), pp. 260–77; and Peter S. Fader, Bruce G. S. Hardie, and Ka Lok Lee, "RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis," *Journal of Marketing Research* 62 (November 2005), pp. 415–30; V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, Tim Bohling, and Denise Beckmann, "The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM," *Marketing Science* 27 (2008), pp. 585–99.
49. Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher, and Wesley J. Johnston, "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices," *Journal of*

Marketing 66 (July 2002), pp. 33–46. For a comprehensive set of articles from a variety of perspectives on brand relationships, see Deborah J. MacInnis, C. Whan Park, and Joseph R. Preister, eds., *Handbook of Brand Relationships* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2009).

50. For an up-to-date view of academic perspectives, see the articles contained in the Special Section on Customer Relationship Management, *Journal of Marketing* 69 (October 2005). For a study of the processes involved, see Werner Reinartz, Manfred Kraft, and Wayne D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research* 61 (August 2004), pp. 293–305.
51. Nora A. Aufreiter, David Elzinga, and Jonathan W. Gordon, "Better Branding," *The McKinsey Quarterly* 4 (2003), pp. 29–39.
52. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (New York: Basic Books, 1998).
53. Kenneth Hein, "Satisfying a Publicity Jones with Hemp, Love Potions," *Brandweek*, March 13, 2006, p. 14; Corporate Design Foundation, "Keep Up with the Jones, Dude!" *BusinessWeek*, October 26, 2005; Ryan Underwood, "Jones Soda Secret," *Fast Company*, March 2005, p. 74; Maggie Overfelt, "Cult Brand Jones Soda Fights for Survival," *CNNMoney.com*, October 10, 2008.
54. Susan Stellin, "For Many Online Companies, Customer Service Is Hardly a Priority," *New York Times*, February 19, 2001; Michelle Johnson, "Getting Ready for the Onslaught," *Boston Globe*, November 4, 1999.
55. Julie Jargon, "Domino's IT Staff Delivers Slick Site, Ordering System," *Wall Street Journal*, November 24, 2009; Bruce Horovitz, "Where's Your Domino's Pizza? Track It Online," *USA Today*, January 30, 2008; Domino's Pizza, www.dominosbiz.com, January 16, 2010.
56. James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berry, and Thomas W. Thompson, *Marketing Financial Services—A Strategic Vision* (Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 1985), p. 113.
57. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999). See also Susan Fournier, Susan Dobscha, and David Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, January–February 1998, pp. 42–51.
58. Don Peppers and Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World* (New York: Doubleday, 2001); Peppers and Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (London: Piatkus Books, 1996); Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management* (New York: Doubleday, 1999); Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program* (New York: Bantam, 1999); Don Peppers and Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (New York: Currency, 1997).
59. Mark Rechtin, "Aston Martin Woos Customers One by One," *Automotive News*, March 28, 2005.
60. Stuart Elliott, "Letting Consumers Control Marketing: Priceless," *New York Times*, October 9, 2006; Todd Wasserman and Jim Edwards, "Marketers' New World Order," *Brandweek*, October 9, 2006, pp. 4–6; Heather Green and Robert D. Hof, "Your Attention Please," *BusinessWeek*, July 24, 2006, pp. 48–53; Brian Sternberg, "The Marketing Maze," *Wall Street Journal*, July 10, 2006.
61. Rob Walker, "Amateur Hour, Web Style," *Fast Company*, October 2007, p. 87.
62. Ben McConnell and Jackie Huba, "Learning to Leverage the Lunatic Fringe," *Point*, July–August 2006, pp. 14–15; Michael Krauss, "Work to Convert Customers into Evangelists," *Marketing News*, December 15, 2006, p. 6; Ben McConnell and Jackie Huba, *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force* (New York: Kaplan Business, 2003).
63. Jonah Bloom, "The New Realities of a Low Trust Marketing World," *Advertising Age*, February 13, 2006.
64. Mylene Mangalindan, "New Marketing Style: Clicks and Mortar," *Wall Street Journal*, December 21, 2007, p. B5.
65. Nick Wingfield, "High Scores Matter to Game Makers, Too," *Wall Street Journal*, September 20, 2007, p. B1.
66. Candice Choi, "Bloggers Serve Up Opinions," *Associated Press*, March 23, 2008.
67. Elisabeth Sullivan, "Consider Your Source," *Marketing News*, February 15, 2008, pp. 16–19; Mylene Mangalindan, "Web Stores Tap Product Reviews," *Wall Street Journal*, September 11, 2007.
68. Erick Schonfeld, "Rethinking the Recommendation Engine," *Business 2.0*, July 2007, pp. 40–43.
69. Michael Lewis, "Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value," *Journal of Marketing Research* 63 (May 2006), pp. 195–203.
70. Hamish Pringle and Peter Field, "Why Customer Loyalty Isn't as Valuable as You Think," *Advertising Age*, March 23, 2009, p. 22.
71. Werner Reinartz, Jacquelyn S. Thomas, and V. Kumar, "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 63–79.
72. "Service Invention to Increase Retention," *CMO Council*, August 3, 2009, www.cmocouncil.org.
73. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, March–April 1996, pp. 56–69.
74. Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
75. Michael D. Johnson, and Fred Selnes, "Diversifying Your Customer Portfolio," *MIT Sloan Management Review* 46 (Spring 2005), pp. 11–14.
76. Tom Ostenon, *Customer Share Marketing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); Alan W. H. Grant and Leonard A. Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Profit Potential," *Harvard Business Review*, September–October 1995, pp. 59–72.
77. Gail McGovern and Youngme Moon, "Companies and the Customers Who Hate Them," *Harvard Business Review*, June 2007, pp. 78–84.
78. Elisabeth A. Sullivan, "Just Say No," *Marketing News*, April 15, 2008, p. 17.
79. Sunil Gupta and Carl F. Mela, "What Is a Free Customer Worth," *Harvard Business Review*, November 2008, pp. 102–9.
80. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Computing through Quality* (New York: Free Press, 1991), pp. 136–42. For an academic examination in a business-to-business context, see Robert W. Palmatier, Srinath Gopalakrishna, and Mark B. Houston, "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits," *Marketing Science* 25 (September–October 2006), pp. 477–93.
81. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, March 3, 2009, pp. 56–69.
82. Mike White and Teresa Siles, email message, July 14, 2008.
83. Ben McConnell and Jackie Huba, "Learning to Leverage the Lunatic Fringe," *Point*, July–August 2006, pp. 14–15; Michael Krauss, "Work to Convert Customers into Evangelists," *Marketing News*, December 15, 2006, p. 6; Ben McConnell and Jackie Huba, *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force* (New York: Kaplan Business, 2003).
84. Utpal M. Dholakia, "How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp.109–20.
85. Allison Enright, "Serve Them Right," *Marketing News*, May 1, 2006, pp. 21–22.
86. For a review, see Grahame R. Dowling and Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review* 38 (Summer 1997), pp. 71–82.
87. Thomas Lee, "Retailers Look for a Hook," *St. Louis Post-Dispatch*, December 4, 2004.
88. Joseph C. Nunes and Xavier Drèze, "Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status," *Journal of Consumer Research* 35 (April 2009), pp. 890–905; Joseph C. Nunes and Xavier Drèze, "Your Loyalty Program Is Betraying You," *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 124–31.
89. Adam Lashinsky, "The Decade of Steve Jobs," *Fortune*, November 23, 2009, pp. 93–100; *Apple*, www.apple.com, January 16, 2010; Peter Burrows, "Apple vs. Google," *BusinessWeek*, January 25, 2010, pp. 28–34.
90. Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg, and Edward J. Fox, "Recapturing Lost Customers," *Journal of Marketing Research* 61 (February 2004), pp. 31–45.
91. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 77–99; Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86–97.
92. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Knowing What to Sell, When, and to Whom," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 131–37.
93. Jeff Zabin, "The Importance of Being Analytical," *Brandweek*, July 24, 2006, p. 21. Stephen Baker, "Math Will Rock Your World," *BusinessWeek*, January 23, 2006, pp. 54–62. Michelle Kessler and Byron Acohido, "Data Miners Dig a Little Deeper," *USA Today*, July 11, 2006.
94. Burt Heim, "Getting Inside the Customer's Mind," *BusinessWeek*, September 22, 2008, p. 88; Mike Duff, "Dunnhumby Complicates Outlook for Tesco, Kroger, Wal-Mart," *bnet.com*, January 13, 2009; Sarah Mahoney, "Macy's Readies New Marketing Strategy, Hires Dunnhumby," *Marketing Daily*, August 14, 2008.
95. Christopher R. Stephens and R. Sukumar, "An Introduction to Data Mining," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 455–86; Pang-Ning Tan, Michael Steinbach, and Vipin Kumar, *Introduction to Data Mining* (Upper Saddle River, NJ: Addison Wesley, 2005); Michael J. A. Berry and Gordon S. Linoff, *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley Computer, 2004); James Lattin, Doug Carroll, and Paul Green, *Analyzing Multivariate Data* (Florence, KY: Thomson Brooks/Cole, 2003).
96. George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability," *Sloan Management Review* 44 (Spring 2003), pp. 77–82.
97. Ibid; George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability," *MSI Report No. 03–101* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003); "Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail)," *Knowledge at Wharton*, http://knowledge.wharton.upenn. edu, January 15, 2003.
98. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86–94; Susan M. Fournier, Susan Dobscha, and David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, January–February 1998, pp. 42–51.
99. Jon Swartz, "Ebay Faithful Expect Loyalty in Return," *USA Today*, July 1, 2002.

第 6 章

1. "Lego's Turnaround: Picking Up the Pieces," *The Economist*, October 28, 2006, p. 76; Paul Grimaldi, "Consumers Design Products Their Way," *Knight Ridder Tribune Business News*, November 25, 2006; Michael A. Prospero, *Fast Company*, September 2005, p. 35; David Robertson and Per Hjuler, "Innovating a Turnaround at LEGO," *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 20–21; Kim Hjelmgaard, "Lego, Refocusing on Bricks, Builds on Image," *Wall Street Journal*, December 24, 2009.
2. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
3. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
4. For some classic perspectives, see Richard P. Coleman, "The Continuing Significance of Social Class to Marketing," *Journal of Consumer Research* 10 (December 1983), pp. 265–80; Richard P. Coleman and Lee P. Rainwater, *Social Standing in America: New Dimension of Class* (New York: Basic Books, 1978).
5. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
6. Kimberly L. Allers, "Retail's Rebel Yell," *Fortune*, November 10, 2003, p. 137; Kate Rockwood, "Rock Solid," *Fast Company*, September 2009, pp. 44–48.
7. Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie, and Richard J. Lutz, "Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity," *Journal of Marketing* 66 (April 2002), pp. 17–37; Robert Boutilier, "Pulling the Family's Strings," *American Demographics*, August 1993, pp. 44–48; David J. Burns, "Husband-Wife Innovative Consumer Decision Making: Exploring the Effect of Family Power," *Psychology & Marketing* (May–June 1992), pp. 175–89; Rosann L. Spiro, "Persuasion in Family Decision Making," *Journal of Consumer Research* 9 (March 1983), pp. 393–402. For cross-cultural comparisons of husband-wife buying roles, see John B. Ford, Michael S. LaTour, and Tony L. Henthorne, "Perception of Marital Roles in Purchase-Decision Processes: A Cross-Cultural Study," *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (Spring 1995), pp. 120–31.
8. Kay M. Palan and Robert E. Wilkes, "Adolescent-Parent Interaction in Family Decision Making," *Journal of Consumer Research* 24 (March 1997), pp. 159–69; Sharon E. Beatty and Salil Talpade, "Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 332–41.
9. Chenting Su, Edward F. Fern, and Keying Ye, "A Temporal Dynamic Model of Spousal Family Purchase-Decision Behavior," *Journal of Marketing Research* 40 (August 2003), pp. 268–81.
10. Hillary Chura, "Failing to Connect: Marketing Messages for Women Fall Short," *Advertising Age*, September 23, 2002, pp. 13–14.
11. Valentyna Melnyk, Stijn M. J. van Osselaer, and Tammo H. A. Bijmolt, "Are Women More Loyal Customers Than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 82–96.
12. Michele Miller, *The Soccer Mom Myth* (Austin, TX: Wizard Academy Press, 2008).
13. "YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation," *Harris Interactive*, www.harrisinteractive.com, January 29, 2010.
14. Dana Markow, "Today's Youth: Understanding Their Importance and Influence," *Trends & Tudes* 7, no. 1, www.harrisinteractive.com, February 2008.
15. Deborah Roedder John, "Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research," *Journal of Consumer Research* 26 (December 1999), pp. 183–213; Lan Nguyen Chaplin and Deborah Roedder John, "The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents," *Journal of Consumer Research* 32 (June 2005), pp. 119–29; Lan Nguyen Chaplin and Deborah Roedder John, "Growing Up in a Material World: Age Differences in Materialism in Children and Adolescents," *Journal of Consumer Research* 34 (December 2007), pp. 480–93.
16. "Families and Living Arrangements," *U.S. Census Bureau*, www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html, January 29, 2010.
17. Rex Y. Du and Wagner A. Kamakura, "Household Life Cycles and Lifestyles in the United States," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2006), pp. 121–32; Lawrence Lepisto, "A Life Span Perspective of Consumer Behavior," Elizabeth Hirshman and Morris Holbrook, eds., *Advances in Consumer Research*, vol. 12 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985), p. 47; Also see Gail Sheehy, *New Passages: Mapping Your Life across Time* (New York: Random House, 1995).
18. Brooks Barnes and Monica M. Clark, "Tapping into the Wedding Industry to Sell Broadway Seats," *Wall Street Journal*, July 3, 2006; "Columbus, Ga.–Based Bank Targets Newlyweds for Online Banking," *Knight Ridder/Tribune Business News*, March 2, 2000.
19. Nicole Perlroth, "Survival of the Fittest," *Forbes*, January 12, 2009, pp. 54–55; "Snap Fitness Opens 1000th Club," *Club Solutions*, December 17, 2009; Becky Ebenkamp, "Snap Fitness Offers Leaner Gym Experience," *Brandweek*, January 24, 2009; Aim Jefferson, "A Snap of a Grand Opening: Snap Fitness, West Milford, *NorthJersey.com*, www.northjersey.com, January 8, 2010.
20. Harold H. Kassarjian and Mary Jane Sheffet, "Personality and Consumer Behavior: An Update," Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, eds.,

Perspectives in Consumer Behavior (Glenview, IL: Scott Foresman, 1981), pp. 160–80.

21. Jennifer Aaker, "Dimensions of Measuring Brand Personality," *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997), pp. 347–56.
22. Jennifer L. Aaker, Veronica Benet-Martinez, and Jordi Garolera, "Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs," *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (March 2001), pp. 492–508.
23. Yongjun Sung and Spencer F. Tinkham, "Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors," *Journal of Consumer Psychology* 15 (December 2005), pp. 334–50.
24. M. Joseph Sirgy, "Self Concept in Consumer Behavior: A Critical Review," *Journal of Consumer Research* 9 (December 1982), pp. 287–300.
25. Timothy R. Graeff, "Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations," *Psychology & Marketing* 14 (January 1997), pp. 49–70; Timothy R. Graeff, "Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption," *Psychology & Marketing* 13 (August 1996), pp. 481–99.
26. Jennifer L. Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 45–57.
27. Neal Templin, "Boutique-Hotel Group Thrives on Quirks," *Wall Street Journal*, March 18, 1999; Chip Conley, *The Rebel Rules* (New York: Fireside, 2001); Tom Osborne, "What Is Your Band Personality," *Viget Inspire*, www.viget.com, February 2, 2009; Alice Z. Cuneo, "Magazines as Muses: Hotelier Finds Inspiration in Titles such as *Wired*," *Advertising Age*, November 6, 2006, p. 10.
28. "LOHAS Forum Attracts Fortune 500 Companies," *Environmental Leader*, June 22, 2009.
29. Toby Weber, "All Three? Gee," *Wireless Review*, May 2003, pp. 12–14.
30. Noel C. Paul, "Meal Kits in Home," *Christian Science Monitor*, June 9, 2003, p. 13; Anne D'Innocenzio, "Frugal Times: Hamburger Helper, Kool-Aid in Advertising Limelight," *Associated Press, Seattle Times*, April 29, 2009.
31. For a review of academic research on consumer behavior, see Barbara Loken, "Consumer Psychology: Categorization, Inferences, Affect, and Persuasion," *Annual Review of Psychology* 57 (2006), pp. 453–95. To learn more about how consumer behavior theory can be applied to policy decisions, see "Special Issue on Helping Consumers Help Themselves: Improving the Quality of Judgments and Choices," *Journal of Public Policy & Marketing* 25 (Spring 2006).
32. Thomas J. Reynolds and Jonathan Gutman, "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation," *Journal of Advertising Research* (February–March 1988), pp. 11–34; Thomas J. Reynolds and Jerry C. Olson, *Understanding Consumer Decision-Making: The Means-Ends Approach to Marketing and Advertising* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001); Brian Wansink, "Using Laddering to Understand and Leverage a Brand's Equity," *Qualitative Market Research* 6 (2003).
33. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations* (New York: McGraw-Hill, 1964).
34. Jan Callebaut et al., *The Naked Consumer: The Secret of Motivational Research in Global Marketing* (Antwerp, Belgium: Censydiam Institute, 1994).
35. Melanie Wells, "Mind Games," *Forbes*, September 1, 2003, p. 70.
36. Clotaire Rapaille, "Marketing to the Reptilian Brain," *Forbes*, July 3, 2006; Clotaire Rapaille, *The Culture Code* (New York: Broadway Books, 2007).
37. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954), pp. 80–106. For an interesting business application, see Chip Conley, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* (San Francisco: Jossey Bass 2007).
38. See Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins, 1966); Thierry and Koopman-Iwema, "Motivation and Satisfaction," P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, and C. J. de Wolff, eds., *A Handbook of Work and Organizational Psychology* (East Sussex, UK: Psychology Press, 1984), pp. 141–42.
39. Bernard Berelson and Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964), p. 88.
40. J. Edward Russo, Margaret G. Meloy, and Victoria Husted Medvec, "The Distortion of Product Information during Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 438–52.
41. Leslie de Chernatony and Simon Knox, "How an Appreciation of Consumer Behavior Can Help in Product Testing," *Journal of Market Research Society* (July 1990), p. 333. See also, Chris Janiszewski and Stiju M. J. Osselar, "A Connectionist Model of Brand-Quality Association," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 331–51.
42. Florida's Chris Janiszewski has conducted fascinating research looking at preconscious processing effects. See Chris Janiszewski, "Preattentive Mere Exposure Effects," *Journal of Consumer Research* 20 (December 1993), pp. 376–92, as well as some of his earlier and subsequent research. For more perspectives, see also John A. Bargh and Tanya L. Chartrand, "The Unbearable Automaticity of Being," *American Psychologist* 54 (1999), pp. 462–79 and the research programs of both authors. For lively academic debate, see the "Research Dialogue" section of the July 2005 issue of the *Journal of Consumer Psychology*.
43. See Timothy E. Moore, "Subliminal Advertising: What You See Is What You Get," *Journal of Marketing* 46 (Spring 1982), pp. 38–47 for an early classic discussion; and Andrew B. Aylesworth, Ronald C. Goodstein, and Ajay Kalra, "Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes?" *Journal of Advertising* 28 (Fall 1999), pp. 73–81 for additional discussion.
44. Patricia Winters Lauro, "An Emotional Connection between Sleeper and Mattress," *New York Times*, July 5, 2007.
45. Ellen Byron, "Tide, Woolite Tout Their Fashion Sense," *Wall Street Journal*, March 11, 2009.
46. Robert S. Wyer Jr. and Thomas K. Srull, "Person Memory and Judgment," *Psychological Review* 96 (January 1989), pp. 58–83; John R. Anderson, *The Architecture of Cognition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983).
47. For additional discussion, see John G. Lynch Jr. and Thomas K. Srull, "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods," *Journal of Consumer Research* 9 (June 1982), pp. 18–36; and Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson, and John G. Lynch Jr., "Memory and Decision Making," Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, eds., *Handbook of Consumer Theory and Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 1–49.
48. Robert S. Lockhart, Fergus I. M. Craik, and Larry Jacoby, "Depth of Processing, Recognition, and Recall," John Brown, ed., *Recall and Recognition* (New York: John Wiley & Sons, 1976); Fergus I. M. Craik and Endel Tulving, "Depth of Processing and the Retention of Words in Episodic Memory," *Journal of Experimental Psychology* 104 (September 1975), pp. 268–94; Fergus I. M. Craik and Robert S. Lockhart, "Levels of Processing: A Framework for Memory Research," *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 11 (1972), pp. 671–84.
49. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments," *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.
50. Elizabeth F. Loftus and Gregory R. Loftus, "On the Permanence of Stored Information in the Human Brain," *American Psychologist* 35 (May 1980), pp. 409–20.
51. For a comprehensive review of the academic literature on decision making, see J. Edward Russo and Kurt A. Carlson, "Individual Decision Making," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 372–408.
52. Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan, and John Sviokla, "Staple Yourself to an Order," *Harvard Business Review*, July–August 1992, pp. 113–22. See also, Carrie M. Heilman, Douglas Bowman, and Gordon P. Wright, "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market," *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 139–55.
53. Marketing scholars have developed several models of the consumer buying process through the years. See Mary Frances Luce, James R. Bettman, and John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice* (Chicago: University of Chicago Press, 2001); James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 8th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley & Sons, 1969).
54. William P. Putsis Jr. and Narasimhan Srinivasan, "Buying or Just Browsing? The Duration of Purchase Deliberation," *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 393–402.
55. Chem L. Narayana and Rom J. Markin, "Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization," *Journal of Marketing* 39 (October 1975), pp. 1–6. See also, Lee G. Cooper and Akihiro Inoue, "Building Market Structures from Consumer Preferences," *Journal of Marketing Research* 33 (August 1996), pp. 293–306; Wayne S. DeSarbo and Kamel Jedidi, "The Spatial Representation of Heterogeneous Consideration Sets," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 326–42.
56. For a market-structure study of the hierarchy of attributes in the coffee market, see Dipak Jain, Frank M. Bass, and Yu-Min Chen, "Estimation of Latent Class Models with Heterogeneous Choice Probabilities: An Application to Market Structuring," *Journal of Marketing Research 27* (February 1990), pp. 94–101. For an application of means-end chain analysis to global markets, see Frenkel Ter Hofstede, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Michel Wedel, "International Market Segmentation Based on Consumer–Product Relations," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 1–17.
57. Virginia Postrel, "The Lessons of the Grocery Shelf Also Have Something to Say about Affirmative Action," *New York Times*, January 30, 2003.
58. David Krech, Richard S. Crutchfield, and Egerton L. Ballachey, *Individual in Society* (New York: McGraw-Hill, 1962), chapter 2.
59. Seth Stevenson, "Like Cardboard," *Slate*, January 11, 2010; Ashley M. Heher, "Domino's Comes Clean with New Pizza Ads," *Associated Press*, January 11, 2010; Bob Garfield, "Domino's Does Itself a Disservice by Coming Clean about Its Pizza," *Advertising Age*, January 11, 2010; *Domino's Pizza*, www.pizzaturnaround.com.
60. See Leigh McAlister, "Choosing Multiple Items from a Product Class," *Journal of Consumer Research* 6 (December 1979), pp. 213–24; Paul E. Green and Yoram Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach* (Hinsdale, IL: Dryden, 1973), chapter 2; Richard J. Lutz, "The Role of Attitude Theory in Marketing," H. Kassarjian and T. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Lebanon, IN: Scott Foresman, 1981), pp. 317–39.
61. This expectancy-value model was originally developed by Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior," Martin Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–92; For a critical review, see Paul W. Miniard and Joel B. Cohen, "An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral-Intentions Model's Concepts and Measures," *Journal of Experimental Social Psychology* (May 1981), pp. 309–39.
62. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
63. James R. Bettman, Eric J. Johnson, and John W. Payne, "Consumer Decision Making," Kassarjian and Robertson, eds., *Handbook of Consumer Theory and Research* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1991), pp. 50–84.
64. Jagdish N. Sheth, "An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention, and Behavior," John U. Farley, John A. Howard, and L. Winston Ring, eds., *Consumer Behavior: Theory and Application* (Boston: Allyn & Bacon, 1974), pp. 89–114.
65. Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior," M. Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–492.
66. Andrew Hampp, "How 'Paranormal Activity,' Hit It Big," *Advertising Age*, October 12, 2009.
67. Margaret C. Campbell and Ronald C. Goodstein, "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm," *Journal of Consumer Research* 28 (December 2001), pp. 439–49; Grahame R. Dowling, "Perceived Risk," Peter E. Earl and Simon Kemp, eds., *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1999), pp. 419–24; Grahame R. Dowling, "Perceived Risk: The Concept and Its Measurement," *Psychology and Marketing* 3 (Fall 1986), pp. 193–210; James R. Bettman, "Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test," *Journal of Marketing Research* 10 (May 1973), pp. 184–90; Raymond A. Bauer, "Consumer Behavior as Risk Taking," Donald F. Cox, ed., *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967).
68. Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87.
69. Ralph L. Day, "Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction," *Advances in Consumer Research* 11 (1984), pp. 496–99. Also see Philip Kotler and Murali K. Mantrala, "Flawed Products: Consumer Responses and Marketer Strategies," *Journal of Consumer Marketing* (Summer 1985), pp. 27–36.
70. Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).
71. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.
72. Ben Paytner, "From Trash to Cash," *Fast Company*, February 2009, p. 44.
73. Richard E. Petty, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change* (New York: Springer-Verlag, 1986); Richard E. Petty and John T. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches* (New York: McGraw-Hill, 1981).
74. For an overview of some issues involved, see James R. Bettman, Mary Frances Luce, and John W. Payne, "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research* 25 (December 1998), pp. 187–217; and Itamar Simonson, "Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices," *California Management Review* 35 (Summer 1993), pp. 68–84. For examples of classic studies in this area, see some of the following: Dan Ariely and Ziv Carmon, "Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events," *Journal of Behavioral Decision Making* 13 (April 2000), pp. 191–201; Ravi Dhar and Klaus Wertenbroch, "Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 60–71; Itamar Simonson and Amos Tversky, "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion," *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 281–95; Itamar Simonson, "The Effects of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior," *Journal of Marketing Research* 27 (May 1990), pp. 150–62.
75. Leon Schiffman and Leslie Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010); Wayne D. Hoyer and Deborah J. MacInnis, *Consumer Behavior*, 5th ed. (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2009).
76. For a detailed review of the practical significance of consumer decision making, see Itamar Simonson, "Get Close to Your Customers by Understanding How They Make Their Choices," *California Management Review* 35 (Summer 1993), pp. 78–79.
77. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (New York: Penguin, 2009); Michael Krauss, "A Nudge in the Right Direction," *Marketing News*, March 30, 2009, p. 20.
78. See Richard H. Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* 4 (Summer 1985), pp. 199–214 for a seminal piece; and Richard Thaler, "Mental Accounting Matters," *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (September 1999), pp. 183–206 for additional perspectives.
79. Gary L. Gastineau and Mark P. Kritzman, *Dictionary of Financial Risk Management*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1999).
80. Example adapted from Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica* 47 (March 1979), pp. 263–91.

第 7 章

1. Adam Lashinsky, "The Enforcer," *Fortune*, September 28, 2009, pp. 117–24; Steve Hamm, "Oracle Faces Its Toughest Deal Yet," *BusinessWeek*, May 4, 2009, p. 24; Steve Hamm and Aaron Ricadela, "Oracle Has Customers Over a Barrel," *BusinessWeek*, September 21, 2009, pp. 52–55.
2. For a comprehensive review of the topic, see James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009).
3. Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 2; For a review of some academic literature on the topic, see Håkan Håkansson and Ivan Snehota, "Marketing in Business Markets," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 513–26; Mark Glynn and Arch Woodside, eds., *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research, and Executive Case Study Exercises in Advances in Business Marketing & Purchasing* series, Volume 15 (Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009).
4. John Low and Keith Blois, "The Evolution of Generic Brands in Industrial Markets: The Challenges to Owners of Brand Equity," *Industrial Marketing Management* 31 (2002), pp. 385–92; Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlin, Germany: Springer, 2006).
5. Stuart Elliott, "A Film on the Trucking Life Also Promotes a Big Rig," *New York Times*, August 13, 2008; Nikki Hopewell, "Be Brave B-to-B Marketers," *Marketing News*, November 15, 2008, pp. 18–21.
6. "B-to-B Marketing Trends 2010," *Institute for the Study of Business Markets*, http://isbm.smeal.psu.edu.
7. Susan Avery, *Purchasing* 135 (November 2, 2006), p. 36; "PPG Honors Six Excellent Suppliers," www.ppg.com, June 16, 2009.
8. Michael Collins, "Breaking into the Big Leagues," *American Demographics*, January 1996, p. 24.
9. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
10. Michele D. Bunn, "Taxonomy of Buying Decision Approaches," *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 38–56; Daniel H. McQuiston, "Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior," *Journal of Marketing* 53 (April 1989), pp. 66–79; Peter Doyle, Arch G. Woodside, and Paul Mitchell, "Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations," *Industrial Marketing Management* (February 1979), pp. 7–11.
11. Urban B. Ozanne and Gilbert A. Churchill Jr., "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process," *Journal of Marketing Research* 8 (August 1971), pp. 322–28.
12. To learn more about how business-to-business firms can improve their branding, see Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlin, Germany: Springer, 2006).
13. Steve Hamm, "The Fine Art of Tech Mergers," *BusinessWeek*, July 10, 2006, pp. 70–71.
14. Elisabeth Sullivan, "Building a Better Brand," *Marketing News*, September 15, 2009, pp. 14–17.
15. Britt Dionne, "Behind the Scenes with NetApp," *The Hub*, July/August 2009; "Close-up with Jay Kidd, CMO, NetApp," *BtoB Magazine*, January 20, 2010; Piet Levy, "It's Alive! Alive!" *Marketing News*, April 30, 2009, p. 8.
16. Jeffrey E. Lewin and Naveen Donthu, "The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research," *Journal of Business Research* 58 (October 2005), pp. 1381–90; R. Venkatesh and Ajay K. Kohli, "Influence Strategies in Buying Centers," *Journal of Marketing* 59 (October 1995), pp. 71–82; Donald W. Jackson Jr., Janet E. Keith, and Richard K. Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach," *Journal of Marketing* 48 (Fall 1984), pp. 75–83.
17. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
18. James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior," *Journal of Marketing* 36 (April 1972), pp. 12–19; Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972).
19. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B," *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 12–13.
20. Frederick E. Webster Jr. and Kevin Lane Keller, "A Roadmap for Branding in Industrial Markets," *Journal of Brand Management* 11 (May 2004), pp. 388–402.
21. Scott Ward and Frederick E. Webster Jr., "Organizational Buying Behavior," Tom Robertson and Hal Kassarjian, eds., *Handbook of Consumer Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), chapter 12, pp. 419–58.
22. Bob Donath, "Emotions Play Key Role in Biz Brand Appeal," *Marketing News*, June 1, 2006, p. 7.
23. Michael Krauss, "Warriors of the Heart," *Marketing News*, February 1, 2006, p. 7; Brian Hindo, "Emerson Electric's Innovation Metrics," *BusinessWeek*, June 5, 2008.
24. Bob Lamons, "Branding, B-to-B Style," *Sales and Marketing Management* 157 (September 2005), pp. 46–50; David A. Kaplan, "No. 1 SAS," in "The 100 Best Companies to Work For," *Fortune*, February 8, 2010, pp. 56–64.
25. Piet Levy, "Reeling in the Hungry Fish," *Marketing News*, May 30, 2009, p. 6; Stephen Baker, Timken Plots a Rust Belt Resurgence," *BusinessWeek*, October 15, 2009; Matt McClellan, "Rolling Along," *Smart Business Akron/Canton*, October 2008.
26. Richard J. Harrington and Anthony K. Tjan, "Transforming Strategy One Customer at a Time," *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 62–72; Stanley Reed, "The Rise of a Financial Data Powerhouse," *BusinessWeek*, May 15, 2007; Stanley Reed, "Media Giant or Media Muddle?" *BusinessWeek*, May 1, 2008.
27. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
28. James C. Anderson, James A. Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Proposition in Business Markets," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 2–10; James C. Anderson, "From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets," H. Håkansson, D. Harrison, and A. Waluszewski, eds., *Rethinking Marketing: New Marketing Tools* (London: John Wiley & Sons, 2004), pp. 137–59.
29. Susan Caminiti, "Drivers of the Economy," *Fortune*, April 17, 2006, p. C1; "Pfizer Turns Around Its Diversity & Inclusion Initiatives," *Diversity/Careers in Engineering and Information Technology*, December 2009/January 2010; Barbara Frankel, "Pfizer's Newest CDO Represents Transferable Talent," *Diversity Inc.*, November/December 2009; "From One Small Business to Another: Enhancing Community Through Commerce," *Pfizer*, www.pfizersupplierdiversity.com, February 6, 2010.
30. "Case Studies: Rio Tinto," *Quadrem*, www.quadrem.com, February 6, 2010.
31. "Case Study 2003: Mitsui & Co. Cuts the Cost of Trade Transactions by 50% by Using Trade Card," *Mitsui & Co., LTD.*, www.tradecard.com.
32. "Best Practices of the Best-Run Sales Organizations: Sales Opportunity Blueprinting," *SAP*, http://download.sap.com, February 6, 2010.
33. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1967).
34. *Institute Of Scrap Recycling Institute*, www.isri.org.
35. Geri Smith, "Hard Times Ease for a Cement King," *BusinessWeek*, November 9, 2009, p. 28.
36. Rajdeep Grewal, James M. Comer, and Raj Mehta, "An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 17–33.
37. "Open Sesame? Or Could the Doors Slam Shut for Alibaba.com?" *Knowledge@Wharton*, July 27, 2005; Julia Angwin, "Top Online Chemical Exchange Is Unlikely Success Story," *Wall Street Journal*, January 8, 2004; Olga Kharif, "B2B, Take 2," *BusinessWeek*, November 25, 2003; George S. Day, Adam J. Fein, and Gregg Ruppersberger, "Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges," *California Management Review* 45 (Winter 2003), pp. 131–51.
38. *Ritchie Bros Auctioneers*, www.rbauction.com.
39. Brian J. Carroll, *Lead Generation for the Complex Sale* (New York: McGraw-Hill, 2006).
40. "2009–10 B2B Marketing Benchmark Report," *Marketing Sherpa*, www.sherpastore.com, February 6, 2010.
41. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B," *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 12–13.
42. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly, and Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998), pp. 122–24.
43. Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff, and Sarah Fisher Gardial, "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context," *Journal of Marketing* 66 (October 2002), pp. 102–17.
44. Ruth N. Bolton and Matthew B. Myers, "Price-Based Global Market Segmentation for Services," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 108–28.
45. Wolfgang Ulaga and Andreas Eggert, "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 119–36.
46. Christopher Palmeri, "Serving Two (Station) Masters," *BusinessWeek*, July 24, 2006, p. 46.
47. David Kiley, "Small Print Jobs for Peanuts," *BusinessWeek*, July 17, 2006, p. 58.
48. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
49. Ibid.
50. See William Atkinson, "Now That's Value Added," *Purchasing*, December 11, 2003, p. 26; James A. Narus and James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners," *Harvard Business Review*, March–April 1986, pp. 66–71; www.lincolnelectric.com/knowledge/custsolutions/gcr.asp.
51. "Case Study: Automotive Vendor Managed Inventory, Plexco (Australia)," www.marciajedd.com.
52. For foundational material, see Lloyd M. Rinehart, James A. Eckert, Robert B. Handfield, Thomas J. Page Jr., and Thomas Atkin, "An Assessment of Buyer–Seller Relationships," *Journal of Business Logistics* 25 (2004), pp. 25–62; F. Robert Dwyer, Paul Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer–Supplier Relationships," *Journal of Marketing* 51 (April 1987), pp. 11–28; and Barbara Bund Jackson, *Winning & Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relations* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1985).
53. Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64.
54. Piet Levy, "Ringing Up a New Approach," *Marketing News*, March 15, 2009, p. 8; "The Inspiration Behind Tellabs' 'New Life' Campaign," *Business Marketing Association*, www.bmachicago.org, February 6, 2010; Kate Maddox, "Marketers Look to Social Media for Interaction," *BtoB Magazine*, January 15, 2007; Chelsea Ely, "Tellabs Aims to "Outsmart, Not Outspend Large Competitors," *BtoB Magazine*, January 9, 2009.
55. Das Narayandas and V. Kasturi Rangan, "Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 63–77.
56. Robert W. Palmatier, Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans, "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 136–53; Jean L. Johnson, Ravipreet S. Sohli, and Rajdeep Grewal, "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 21–36; Fred Selnes and James Sallis, "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 80–95; Patricia M. Doney and Joseph P. Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing* 61 (April 1997), pp. 35–51; Shankar Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing* 58 (April 1994), pp. 1–19.
57. William W. Keep, Stanley C. Hollander, and Roger Dickinson, "Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United States: An Historical Perspective," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 31–45.
58. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer–Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60.
59. Jan B. Heide and Kenneth H. Wahne, "Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and Research Agenda," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 90–103.
60. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer–Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60.
61. Thomas G. Noordewier, George John, and John R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer–Vendor Arrangements," *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 80–93; Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64.
62. Akesel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.
63. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Relationship Governance in a Supply Chain Network," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 73–89; Douglas Bowman and Das Narayandas, "Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 61 (November 2004), pp. 433–47; Mrinal Ghosh and George John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 63 (Special Issue, 1999), pp. 131–45.
64. Sandy Jap, "Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 461–75.
65. Buvik and John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" pp. 52–64.
66. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 36–51.
67. Mary Walton, "When Your Partner Fails You," *Fortune*, May 26, 1997, pp. 151–54.
68. Mark B. Houston and Shane A. Johnson, "Buyer–Supplier Contracts versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 1–15.
69. Aksel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.
70. Elisabeth Sullivan, "A Worthwhile Investment," *Marketing News*, December 30, 2009, p. 10.
71. Shar VanBoskirk, "B2B Email Marketing Best Practices: Hewlett Packard," *Forrester*, www.forrester.com, February 21, 2006.
72. Josh Bernoff, "Why B-to-B Ought to Love Social Media," *Marketing News*, April 15, 2009, p. 20; Elisabeth Sullivan, "A Long Slog," *Marketing News*, February 28, 2009, pp. 15–18.
73. Elisabeth Sullivan, "One to One," *Marketing News*, May 15, 2009, pp. 10–12.
74. Elisabeth Sullivan, "Cognos Inc.," *Marketing News*, April 1, 2008, p. 10.
75. Paul King, "Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box," *Nation's Restaurant News*, August 18, 2003, p. 87.
76. Bill Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer," *Washington Business Journal*, January 23, 2009; Chris Warren, "How to Sell to Uncle Sam," *BNET Crash Course*, www.bnet.com, February 6, 2010.
77. Matthew Swibel and Janet Novack, "The Scariest Customer," *Forbes*, November 10, 2003, pp. 96–97.
78. Laura M. Litvan, "Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules," *Nation's Business* (March 1995), pp. 46–48.
79. Ellen Messmer, "Feds Do E-Commerce the Hard Way," *Network World*, April 13, 1998, pp. 31–32.
80. Bill Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer," *Washington Business Journal*, January 23, 2009.

第 8 章

1. Jonathan Schneider, "Club Med—Sex, Sand, and Surf," *Club Med*, www.clubmed.us, January 26, 2010; *Brand Channel*, www.brandchannel.com, July 2, 2001; Christina White, "It's Raining Hard on Club Med," *BusinessWeek*, February 4, 2002; Susan Spano, "Club Med, Swinging into the Future," *Morning Call*, January 15, 2006; Cherisse Beh, "Club Med Unveils Global Branding Push," *Marketing Interactive.com*, www.marketing-interactive.com, March 31, 2008.
2. Dale Buss, "Brands in the 'Hood," *Point*, December 2005, pp. 19–24.
3. Nanette Byrnes, "What's Beyond for Bed Bath & Beyond?" *BusinessWeek*, January 19, 2004, pp. 45–50; Andrea Lillo, "Bed Bath Sees More Room for Growth," *Home Textiles Today*, July 7, 2003, p. 2.
4. By visiting the company's sponsored site, MyBestSegments.com, you can enter in a zip code and discover the top five clusters for that area. Note that another leading supplier of geodemographic data is ClusterPlus (Strategic Mapping).
5. Becky Ebenkamp, "Urban America Redefined," *Brandweek*, October 6, 2003, pp. 12–13.
6. Mike Freeman, "Clusters of Customers," *San Diego Union-Tribune*, December 19, 2004.
7. Michael J. Weiss, "To Be About to Be," *American Demographics*, September 2003, pp. 29–36.
8. "YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation," *Harris Interactive*, 2009, www.harrisinteractive.com.
9. Gina Chon, "Car Makers Talk 'Bout G-G-Generations," *Wall Street Journal*, May 9, 2006.
10. For some practical implications, see Marti Barletta, *Marketing to Women: How to Increase Share of the World's Largest Market*, 2nd ed. (New York: Kaplan Business, 2006); Bridget Brennan, *Why She Buys: The New Strategy for Reaching the World's Most Powerful Consumers* (New York: Crown Business, 2009).
11. For more consumer behavior perspectives on gender, see Jane Cunningham and Philippa Roberts, "What Woman Want," *Brand Strategy*, December 2006–January 2007, pp. 40–41; Robert J. Fisher and Laurette Dube, "Gender Differences in Responses to Emotional Advertising: A Social Desirability Perspective," *Journal of Consumer Research* 31 (March 2005), pp. 850–58; Joan Meyers-Levy and Durairaj Maheswaran, "Exploring Males' and Females' Processing Strategies: When and Why Do Differences Occur in Consumers' Processing of Ad Claims," *Journal of Consumer Research* 18 (June 1991), pp. 63–70; Joan Meyers-Levy and Brian Sternthal, "Gender Differences in the Use of Message Cues and Judgments," *Journal of Marketing Research* 28 (February 1991), pp. 84–96.
12. Dawn Klingensmith, "Marketing Gurus Try to Read Women's Minds," *Chicago Tribune*, April 19, 2006; Elisabeth Sullivan, "The Mother Lode," *Marketing News*, July 15, 2008, p. 28; Claire Cain Miller, "Advertising Woman to Woman, Online," *New York Times*, August 13, 2008; Eric Newman, "The Mook Industrial Complex," *Brandweek*, January 14, 2008, pp. 21–24.
13. Marti Barletta, "Who's Really Buying That Car? Ask Her," *Brandweek*, September 4, 2006, p. 20; Robert Craven, Kiki Maurey, and John Davis, "What Women Really Want," *Critical Eye* 15 (July 2006), pp. 50–53; Michael J. Silverstein and Kate Sayre, "The Female Economy," *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 46–53.
14. Aixa Pascual, "Lowe's Is Sprucing Up Its House," *BusinessWeek*, June 3, 2002, pp. 56–57; Pamela Sebastian Ridge, "Tool Sellers Tap Their Feminine Side," *Wall Street Journal*, June 16, 2002.
15. Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003); Dylan Machan, "Sharing Victoria's Secret," *Forbes*, June 5, 1995, p. 132; www.limitedbrands.com.
16. Ian Zack, "Out of the Tube," *Forbes*, November 26, 2001, p. 200.
17. Gregory L. White and Shirley Leung, "Middle Market Shrinks as Americans Migrate toward the Higher End," *Wall Street Journal*, March 29, 2002.
18. Burt Helm, "PNC Lures Gen Y with Its 'Virtual Wallet' Account," *BusinessWeek*, November 26, 2008; *Virtual Wallet by PNC Leading the Way*, www.pncvirtualwallet.com, January 26, 2010.
19. Charles D. Schewe and Geoffrey Meredith, "Segmenting Global Markets by Generational Cohort: Determining Motivations by Age," *Journal of Consumer Behavior* 4 (October 2004), pp. 51–63; Geoffrey E. Meredith and Charles D. Schewe, *Managing by Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Workplace Values, and Why Managers Should Care* (New York: Hungry Minds, 2002); Geoffrey E. Meredith, Charles D. Schewe, and Janice Karlovich, *Defining Markets Defining Moments* (New York: Hungry Minds, 2001).
20. Piet Levy, "The Quest for Cool," *Marketing News*, February 28, 2009, p. 6; Michelle Conlin, "Youth Quake," *BusinessWeek*, January 21, 2008, pp. 32–36.
21. Karen E. Klein, "The ABCs of Selling to Generation X," *BusinessWeek*, April 15, 2004; M. J. Stephey, "Gen-X: the Ignored Generation?" *Time*, April 16, 2008; Tamara Erickson, "Don't Treat Them Like Baby Boomers," *BusinessWeek*, August 25, 2008, p. 64.
22. Louise Lee, "Love Those Boomers," *BusinessWeek*, October 24, 2005, p. 94; Bob Moos, "Last of Boomers Turn 40," *Dallas Morning News*, January 1, 2005; Linda Tischler, "Where the Bucks Are," *Fast Company*, March 2004, pp. 71–77; Alycia de Mesa, "Don't Ignore the Boomer Consumer," *brandchannel*, www.brandchannel.com, June 25, 2007; Judann Pollack, "Boomers Don't Want Your Pity, but They Do Demand Your Respect," *Advertising Age*, October 8, 2007, p. 24.
23. Mark Dolliver, "Marketing to Today's 65-plus Consumers," *Adweek*, July 27, 2009.
24. Stuart Elliott, "The Older Audience Is Looking Better Than Ever," *New York Times*, April 19, 2009.
25. Marissa Miley, "Don't Bypass African-Americans," *Advertising Age*, February 2, 2009.
26. Elisabeth Sullivan, "Choose Your Words Wisely," *Marketing News*, February 15, 2008, p. 22; Emily Bryson York, "Brands Prepare for a More Diverse 'General Market,'" *Advertising Age*, November 30, 2009, p. 6.
27. Emily Bryson York, "Brands Prepare for a More Diverse 'General Market,'" *Advertising Age*, November 30, 2009, p. 6.
28. Daniel B. Honigman, "10 Minutes with . . . Caralene Robinson," *Marketing News*, February 15, 2008, pp. 24–28; Sonya A. Grier, Anne Brumbaugh, and Corliss G. Thornton, "Crossover Dreams: Consumer Responses to Ethnic-Oriented Products," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 35–51.
29. "Hispanics Will Top All U.S. Minority Groups for Purchasing Power by 2007," *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*,/www.selig.uga.edu, September 1, 2006; Jeffrey M. Humphreys, "The Multicultural Economy 2008," *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*, 2008.
30. Andrew Pierce, "Multicult Markets Demand Multilayered Markets," *Marketing News*, May 1, 2008, p. 21.
31. Barbara De Lollis, "At Goya, It's All in La Familia," *USA Today*, March 24, 2008, pp. 1B–2B.
32. Ronald Grover, "The Payoff from Targeting Hispanics," *BusinessWeek*, April 20, 2009, p. 76; Della de Lafuente, "The New Weave," *Adweek Media*, March 3, 2008, pp. 26–28.
33. Piet Levy, "La Musica to Their Ears," *Marketing News*, May 15, 2009, pp. 14–16; Ronald Grover, "The Payoff from Targeting Hispanics," *BusinessWeek*, April 20, 2009, p. 76.
34. Elaine Wong, "Why Bounty Is a Hit with U.S. Hispanics," *Brandweek*, August 17, 2009, p. 6.
35. Samar Farah, "Latino Marketing Goes Mainstream," *Boston Globe*, July 9, 2006; Dianne Solis, "Latino Buying Power Still Surging," *Dallas Morning News*, September 1, 2006; Joseph Tarnowski, "Assimilate or Perish," *Progressive Grocer*, February 1, 2006.
36. Kevin Lane Keller, "got milk?: Branding a Commodity," *Best Practice Cases in Branding*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); *got milk?* www.gotmilk.com; Jeff Manning, *got milk?: The book* (Roseville, CA: Prima Lifestyles 1999).
37. Elisabeth A. Sullivan, "Speak Our Language," *Marketing News*, March 15, 2008, pp. 20–22.
38. Rita Chang, "Mobile Marketers Target Receptive Hispanic Audience," *Advertising Age*, January 26, 2009, p. 18.
39. Adele Lassere, "The Marketing Corner: Marketing to African-American Consumers," *Epoch Times*, November 27, 2009.
40. Lisa Sanders, "How to Target Blacks? First You Gotta Spend," *Advertising Age*, July 3, 2006, p. 19; Pepper Miller and Herb Kemp, *What's Black about It? Insights to Increase Your Share of a Changing African-American Market* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2005).
41. Marissa Fabris, "Special Report on Multicultural Marketing: Market Power," *Target Marketing*, www.targetmarketingmag.com, May 2008.
42. Sonya A. Grier and Shiriki K. Kumanyika, "The Context for Choice: Health Implications of Targeted Food and Beverage Marketing to African-Americans," *American Journal of Public Health* 98 (September 2008), pp. 1616–29.
43. "The 'Invisible' Market," *Brandweek*, January 30, 2006.
44. Andrew Pierce, "Multicult Markets Demand Multilayered Markets," *Marketing News*, May 1, 2008, p. 21.
45. "The 'Invisible' Market," *Brandweek*, January 30, 2006; Bill Imada, "Four Myths about the Asian-American Market," *Advertising Age*, October 31, 2007; "Kraft Targets Asian American Moms," *Brandweek*, September 1, 2005.
46. "Marketing to Asian-Americans," Special Supplement to *Brandweek*, May 26, 2008.
47. Kate Rockwood, "Partnering with Pride," *Fast Company*, November 2009, pp. 21–28.
48. *Prime Access, Inc*, www.primeaccess.net.
49. *Strategic Business Insights*, www.strategicbusiness insights.com.
50. Andrew Kaplan, "A Fruitful Mix," *Beverage World*, May 2006, pp. 28–36.
51. This classification was adapted from George H. Brown, "Brand Loyalty: Fact or Fiction?" *Advertising Age*, June 1952–January 1953, a series. See also, Peter E. Rossi, Robert E. McCulloch, and Greg M. Allenby, "The Value of Purchase History Data in Target Marketing," *Marketing Science* 15 (Fall 1996), pp. 321–40.
52. James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services," *Harvard Business Review*, January–February 1995, pp. 75–83.
53. For a review of many of the methodological issues in developing segmentation schemes, see William R. Dillon and Soumen Mukherjee, "A Guide to the Design and Execution of Segmentation Studies," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); and Michael Wedel and Wagner A. Kamakura, *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* (Boston: Kluwer, 1997).
54. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 22–23.
55. *Estee Lauder*, www.esteelauder.com.
56. Barry Silverstein, "Hallmark—Calling Card," www.brandchannel.com, June 15, 2009; *Hallmark*, www.hallmark.com; Brad van Auken, "Leveraging the Brand: Hallmark Case Study," www.brandstrategyinsider.com, January 11, 2008.
57. Jerry Harkavy, "Colgate Buying Control of Tom's of Maine for $100 Million," *Associated Press*, *Boston.com*, March 21, 2006.
58. Robert Blattberg and John Deighton, "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressibility," *Sloan Management Review* 33 (Fall 1991), pp. 5–14.
59. Don Peppers and Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-To-Business World* (New York: Doubleday, 2001); Jerry Wind and Arvind Rangaswamy, "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization," *Journal of Interactive Marketing* 15 (Winter 2001), pp. 13–32.
60. James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services," *Harvard Business Review*, January–February 1995, pp. 75–83.
61. Itamar Simonson, "Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 32–45.
62. Joann Muller, "Kmart con Salsa: Will It Be Enough?" *BusinessWeek*, September 9, 2002.
63. Bart Macchiette and Roy Abhijit, "Sensitive Groups and Social Issues," *Journal of Consumer Marketing* 11 (Fall 1994), pp. 55–64.
64. Roger O. Crockett, "They're Lining Up for Flicks in the 'Hood,'" *BusinessWeek*, June 8, 1998, pp. 75–76.
65. Caroline E. Mayer, "Nurturing Brand Loyalty; with Preschool Supplies, Firms Woo Future Customers—and Current Parents," *Washington Post*, October 12, 2003.

第 9 章

1. Ali McConnon, "Lululemon's Next Workout," *BusinessWeek*, June 9, 2008, pp. 43–44; Danielle Sacks, "Lululemon's Cult of Selling," *Fast Company*, March 2009; Bryant Urstadt, "Lust for Lulu," *New York Magazine*, July 26, 2009.
2. For foundational work on branding, see Jean-Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, 4th ed. (New York: Kogan Page, 2008); David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press, 2000); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996); David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).
3. Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (New York: John Wiley & Sons, 1992). See also Karl Moore and Susan Reid, "The Birth of Brand," *Business History* 50 (2008), pp. 419–32.
4. Rajneesh Suri and Kent B. Monroe, "The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products," *Journal of Consumer Research* 30 (June 2003), pp. 92–104.
5. Rita Clifton and John Simmons, eds., *The Economist on Branding* (New York: Bloomberg Press, 2004); Rik Riezebos, *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach* (Essex, England: Pearson Education, 2003); and Paul Temporal, *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation* (Singapore: John Wiley & Sons, 2002).
6. Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 3rd ed. (Cincinnati, OH: South-Western College/West Publishing, 2005); For a marketing academic point of view of some important legal issues, see Judith Zaichkowsky, *The Psychology behind Trademark Infringement and Counterfeiting* (Mahwah, NJ: LEA Publishing, 2006) and Maureen Morrin and Jacob Jacoby, "Trademark Dilution: Empirical Measures for an Elusive Concept," *Journal of Public Policy & Marketing* 19 (May 2000), pp. 265–76; Maureen Morrin, Jonathan Lee, and Greg M. Allenby, "Determinants of Trademark Dilution," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 248–57.
7. Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon," *Journal of Consumer Psychology* 7 (1998), pp. 131–57; Joffre Swait and Tulin Erdem, "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation Under Uncertainty," *Marketing Science* 26 (September–October 2007), pp. 679–97; Tulin Erdem, Joffre Swait, and Ana Valenzuela, "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 34–49.
8. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Mary W. Sullivan, "How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles," *Journal of Marketing Research* 35 (May 1998), pp. 154–65; D. C. Bello and M. B. Holbrook, "Does an Absence of Brand Equity Generalize across Product Classes?" *Journal of Business Research* 34 (October 1996), pp. 125–31; Adrian J. Slywotzky and Benson P. Shapiro, "Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mindset," *Harvard Business Review*, September–October 1993, pp. 97–107.
9. The power of branding is not without its critics, however, some of whom reject the commercialism associated with branding activities. See Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (New York: Picador, 2000).
10. "Study: Food in McDonald's Wrapper Tastes Better to Kids," *Associated Press*, August 6, 2007.
11. Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Talk about Brand Strategy," *Harvard Business Review*, October 2005, p. 1; Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting* (Washington, DC: Brookings Institute, 2001).
12. For an academic discussion of how consumers become so strongly attached to people as brands, see Matthew Thomson, "Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Stronger Attachments to Celebrities," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 104–19; For some practical branding tips from the world of rock and roll, see Roger Blackwell and Tina Stephan, *Brands That Rock* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004); and from the world of sports, see Irving

Rein, Philip Kotler, and Ben Shields, *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace* (New York: McGraw-Hill, 2006).

13. Mark Borden, "Shaun White Lifts Off," *Fast Company*, February 2009, pp. 56–65; Mike Duff, "Target Cuts Across Fashion with Shaun White," *bnet.com*, February 20, 2009.
14. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press 2000); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996); David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).
15. Other approaches are based on economic principles of signaling, for example, Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon," *Journal of Consumer Psychology* 7 (1998), pp. 131–57; or more of a sociological, anthropological, or biological perspective (e.g., Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington: Indiana University Press, 2005); Susan Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research* 24 (September 1998), pp. 343–73; Craig J. Thompson, Aric Rindfleisch, and Zeynep Arsel, "Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelganger Brand Image," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 50–64.
16. Jennifer L. Aaker, "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997), pp. 347–56; Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (London: Kogan Page, 1992), p. 38; Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). For an overview of academic research on branding, see Kevin Lane Keller, "Branding and Brand Equity," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 151–78; Kevin Lane Keller and Don Lehmann, "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 740–59.
17. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008).
18. Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation—of Anything," *Harvard Business Review*, January–February 1980, pp. 83–91.
19. Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.
20. Jon Miller and David Muir, *The Business of Brands* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2004).
21. Michael Bush, "Virgin America," *Advertising Age*, November 16, 2009, p. 12.
22. Kevin Lane Keller, "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands," *Marketing Management* 10 (July–August 2001), pp. 15–19.
23. For some academic insights, see Matthew Thomson, Deborah J. MacInnis, and C. W. Park, "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands," *Journal of Consumer Psychology* 15 (2005), pp. 77–91; Alexander Fedorikhin, C. Whan Park, and Matthew Thomson, "Beyond Fit and Attitude: The Effect of Emotional Attachment on Consumer Responses to Brand Extensions," *Journal of Consumer Psychology* 18 (2008), pp. 281–91; Jennifer Edson Escalas, "Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands," *Journal of Consumer Psychology* 14 (1996), pp. 168–79. For some managerial guidelines, see Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future beyond Brands* (New York: Powerhouse Books, 2004); and Douglas Atkins, *The Culting of Brands* (New York: Penguin Books, 2004).
24. Paul Rittenberg and Maura Clancey, "Testing the Value of Media Engagement for Advertising Effectiveness," www.knowledgenetworks.com, Spring–Summer 2006, pp. 35–42.
25. M. Berk Ataman, Carl F. Mela, and Harald J. van Heerde, "Building Brands," *Marketing Science* 27 (November–December 2008), pp. 1036–54.
26. Walter Mossberg, "Is Bing the Thing?" *Wall Street Journal*, June 2, 2009, p. R4; Burt Helm, "The Dubbing of 'Bing,'" *BusinessWeek*, June 15, 2009, p. 23; Todd Wasserman, "Why Microsoft Chose the Name 'Bing,'" *Brandweek*, June 1, 2009, p. 33.
27. Rachel Dodes, "From Tracksuits to Fast Track," *Wall Street Journal*, September 13, 2006.
28. "42 Below," www.betterbydesign.org.nz, September 14, 2007.
29. Amanda Baltazar, "Silly Brand Names Get Serious Attention," *Brandweek*, December 3, 2007, p. 4.
30. Alina Wheeler, *Designing Brand Identity* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).
31. Pat Fallon and Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Eric A. Yorkston and Geeta Menon, "A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments," *Journal of Consumer Research* 31 (June), pp. 43–51; Tina M. Lowery and L. J. Shrum, "Phonetic Symbolism and Brand Name Preference," *Journal of Consumer Research* 34 (October 2007), pp. 406–14.
32. For some interesting theoretical perspectives, see Claudiu V. Dimofte and Richard F. Yalch, "Consumer Response to Polysemous Brand Slogans," *Journal of Consumer Research* 33 (March 2007), pp. 515–22.
33. John R. Doyle and Paul A. Bottomly, "Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype," *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 112–23; Kevin Lane Keller, Susan Heckler, and Michael J. Houston, "The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall," *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 48–57; For an in-depth examination of how brand names get developed, see Alex Frankel, *Wordcraft: The Art of Turning Little Words into Big Business* (New York: Crown Publishers, 2004).
34. Don Schultz and Heidi Schultz, *IMC: The Next Generation* (New York: McGraw-Hill, 2003); Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).
35. Mohanbir Sawhney, "Don't Harmonize, Synchronize," *Harvard Business Review*, July–August 2001, pp. 101–8.
36. David C. Court, John E. Forsyth, Greg C. Kelly, and Mark A. Loch, "The New Rules of Branding: Building Strong Brands Faster," *McKinsey White Paper Fall 1999*; Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).
37. Sonia Reyes, "Cheerios: The Ride," *Brandweek*, September 23, 2002, pp. 14–16.
38. Dawn Iacobucci and Bobby Calder, eds., *Kellogg on Integrated Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2003).
39. Drew Madsen, "Olive Garden: Creating Value through an Integrated Brand Experience," presentation at Marketing Science Institute Conference, *Brand Orchestration*, Orlando, Florida, December 4, 2003.
40. Michael Dunn and Scott Davis, "Building Brands from the Inside," *Marketing Management* (May–June 2003), pp. 32–37; Scott Davis and Michael Dunn, *Building the Brand-Driven Business* (New York: John Wiley & Sons, 2002).
41. Stan Maklan and Simon Knox, *Competing on Value* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times, Prentice Hall, 2000).
42. Coeli Carr, "Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands," *New York Times*, September 10, 2006.
43. The principles and examples from this passage are based on Colin Mitchell, "Selling the Brand Inside," *Harvard Business Review*, January 2002, pp. 99–105. For an in-depth discussion of how two organizations, QuikTrip and Wawa, have developed stellar internal branding programs, see Neeli Bendapudi and Venkat Bendapudi, "Creating the Living Brand," *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 124–32.
44. James H. McAlexander, John W. Schouten and Harold F. Koenig, "Building Brand Community," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 38–54. For some notable examinations of brand communities, see René Algesheimer, Uptal M. Dholakia, and Andreas Herrmann, "The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 19–34; Albert M. Muniz Jr. and Hope Jensen Schau, "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community," *Journal of Consumer Research* 31 (2005), pp. 412–32; Robert Kozinets, "Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of *Star Trek*'s Culture of Consumption," *Journal of Consumer Research* 28 (June 2001), pp. 67–87; John W. Schouten and James H. McAlexander, "Subcultures of Consumption: An Ethnography of New Bikers," *Journal of Consumer Research* 22 (June 1995), pp. 43–61.
45. Albert M. Muniz Jr. and Thomas C. O'Guinn, "Brand Community," *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001), pp. 412–32.
46. Susan Fournier and Lara Lee, "The Seven Deadly Sins of Brand Community 'Management,'" Marketing Science Institute Special Report 08-208, 2008.
47. Harley-Davidson USA, www.hog.com; Joseph Weber, "Harley Just Keeps on Cruisin'," *BusinessWeek*, November 6, 2006, pp. 71–72.
48. Scott A. Thompson and Rajiv K. Sinha, "Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 65–80.
49. Deborah Roeddder John, Barbara Loken, Kyeong-Heui Kim, and Alokparna Basu Monga, "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 549–63.
50. In terms of related empirical insights, see Manoj K. Agrawal and Vithala Rao "An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity," *Marketing Letters* 7 (July 1996), pp. 237–47; and Walfried Lassar, Banwari Mittal, and Arun Sharma, "Measuring Customer-Based Brand Equity," *Journal of Consumer Marketing* 12 (1995), pp. 11–19.
51. "The Best Global Brands," *BusinessWeek*, June 19, 2009; The article ranks and critiques the 100 best global brands using the valuation method developed by Interbrand. For more discussion on some brand winners and losers, see Matt Haig, *Brand Royalty: How the Top 100 Brands Thrive and Survive* (London: Kogan Page, 2004); Matt Haig, *Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time* (London: Kogan Page, 2003); For an academic discussion of valuing brand equity, see V. Srinivasan, Chan Su Park, and Dae Ryun Chang, "An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources," *Management Science* 51 (September 2005), pp. 1433–48.
52. Mark Sherrington, *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth* (Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2003).
53. For some discussion of what factors determine long-term branding success, see Allen P. Adamson, *Brand Simple* (New York: Palgrave Macmillan, 2006).
54. Nikhil Bahdur and John Jullens, "New Life for Tired Brands," *Strategy+Business* 50 (Spring 2008).
55. David Lieberman, "Discovery Chief Takes a Network on a Wild Ride," *USA Today*, September 2, 2009, pp. 1B–2B; Discovery Communications, www.corporate.discovery.com; Kenneth Hein, "Consumers Clinging to Old Favorite Brands," *Brandweek*, January 20, 2009; Linda Moss and Linda Haugsted, "Discovery Times New Branding Campaign to 'Deadliest Catch' Debut," *Multichannel News*, March 31, 2008.
56. Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 63–76.
57. Larry Light and Joan Kiddon, *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands* (Wharton School Publishing, 2009).
58. Jeff Cioletti, "The Passion of Pabst," *Beverage World*, January 2007, pp. 24–28; Jeremy Mullman, "Conspicuous (Downscale) Consumption: Pabst Sees 25% Sales Growth," *Advertising Age*, September 16, 2009.
59. Evan West, "Smells Like a Billion Bucks," *Fast Company*, May 2009, pp. 44–46; Patricia Winters Lauro, "Old Spice Begins a Revival as a Body-Care Line for College-Age Men, with Towelettes," *New York Times*, April 29, 2002.
60. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.
61. Keith Naughton, "Fixing Cadillac," *Newsweek*, May 28, 2001, pp. 36–37.
62. Elizabeth Woyke, "Paul Stuart Tries to Unstuff the Shirts," *BusinessWeek*, October 8, 2007, p. 86.
63. Peter Farquhar, "Managing Brand Equity," *Marketing Research* 1 (September 1989), pp. 24–33.
64. Steven M. Shugan, "Branded Variants," 1989 AMA Educators' Proceedings (Chicago: American Marketing Association, 1989), pp. 33–38; M. Bergen, S. Dutta, and S. M. Shugan, "Branded Variants: A Retail Perspective," *Journal of Marketing Research* 33 (February 1996), pp. 9–21.
65. Adam Bass, "Licensed Extension—Stretching to Communicate," *Journal of Brand Management* 12 (September 2004), pp. 31–38; also see David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996).
66. Jean Halliday, "Troubled Automakers' Golden Goose," *AutoWeek*, August 14, 2006; Becky Ebenkamp, "The Creative License," *Brandweek*, June 9, 2003, pp. 36–40; "Top 100 Global Licensors," *License! Global*, April 1, 2009.
67. For comprehensive corporate branding guidelines, see James R. Gregory, *The Best of Branding: Best Practices in Corporate Branding* (New York: McGraw-Hill, 2004). For some international perspectives, see Majken Schultz, Mary Jo Hatch, and Mogens Holten Larsen, eds., *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and Corporate Brand* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2000); and Majken Schultz, Yun Mi Antorini, and Fabian F. Csaba, eds., *Corporate Branding: Purpose, People, and Process* (Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005).
68. Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 35–48; Zeynep Gürhan-Canli and Rajeev Batra, "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk," *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 197–205; Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions," *Corporate Reputation Review* 1 (August 1998), pp. 356–78; Thomas J. Brown and Peter Dacin, "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing* 61 (January 1997), pp. 68–84; Gabriel J. Biehal and Daniel A. Sheinin, "The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 12–25.
69. Vithala R. Rao, Manoj K. Agarwal, and Denise Dalhoff, "How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?" *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 126–41. For an examination of the financial impact of brand portfolio decisions, see Neil A. Morgan and Lopo L. Rego, "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 59–74; S. Cem Bahadir, Sundar G. Bharadwaj, and Rajendra K. Srivastava, "Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?" *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 49–64.
70. William J. Holstein, "The Incalculable Value of Building Brands," *Chief Executive*, April–May 2006, pp. 52–56.
71. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).
72. Christopher Hosford, "A Transformative Experience," *Sales & Marketing Management* 158 (June 2006), pp. 32–36; Mike Beirne and Javier Benito, "Starwood Uses Personnel to Personalize Marketing," *Brandweek*, April 24, 2006, p. 9.
73. Jack Trout, *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition* (New York: John Wiley & Sons, 2000); Kamalini Ramdas and Mohanbir Sawhney, "A Cross-Functional Approach to Evaluating Multiple Line Extensions for Assembled Products," *Management Science* 47 (January 2001), pp. 22–36.
74. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 87–95.
75. For a methodological approach for assessing the extent and nature of cannibalization, see Charlotte H. Mason and George R. Milne, "An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multibrand Strategies," *Journal of Business Research* 31 (October–November 1994), pp. 163–70.
76. Mark Ritson, "Should You Launch a Fighter Brand?" *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 87–94.
77. Paul W. Farris, "The Chevrolet Corvette," Case UVA-M-320, The Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, Charlottesville, 1988.
78. Byung-Do Kim and Mary W. Sullivan, "The Effect of Parent Brand Experience on Line Extension Trial and Repeat Purchase," *Marketing Letters* 9 (April 1998), pp. 181–93.

79. John Milewicz and Paul Herbig, "Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building," *Journal of Product & Brand Management* 3 (January 1994), pp. 39–47; Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* 29 (February 1992), pp. 35–50.

80. Valarie A. Taylor and William O. Bearden, "Ad Spending on Brand Extensions: Does Similarity Matter?" *Journal of Brand Management* 11 (September 2003), pp. 63–74; Sheri Bridges, Kevin Lane Keller, and Sanjay Sood, "Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links," *Journal of Advertising* 29 (Winter 2000), pp. 1–11; Daniel C. Smith, "Brand Extension and Advertising Efficiency: What Can and Cannot Be Expected," *Journal of Advertising Research* (November–December 1992), pp. 11–20; Daniel C. Smith and C. Whan Park, "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency," *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 296–313.

81. Ralf van der Lans, Rik Pieters, and Michel Wedel, "Competitive Brand Salience," *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 922–31.

82. Subramanian Balachander and Sanjoy Ghose, "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 4–13.

83. Bharat N. Anand and Ron Shachar, "Brands as Beacons: A New Source of Loyalty to Multiproduct Firms," *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 135–50.

84. Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* 29 (February 1992), pp. 35–50. For consumer processing implications, see Huifung Mao and H. Shanker Krishnan, "Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model," *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 41–49; Byung Chul Shine, Jongwon Park, and Robert S. Wyer Jr., "Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* 44 (November 2007), pp. 663–70.

85. Maureen Morrin, "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 517–25; John A. Quelch and David Kenny, "Extend Profits, Not Product Lines," *Harvard Business Review*, September–October 1994, pp. 153–60; Perspectives from the Editors, "The Logic of Product-Line Extensions," *Harvard Business Review*, November–December 1994, pp. 53–62.

86. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).

87. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).

88. Mary W. Sullivan, "Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products," *Journal of Business* 63 (July 1990), pp. 309–29.

89. Deborah Roedder John, Barbara Loken, and Christopher Joiner, "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted," *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 19–32; Susan M. Broniarcyzk and Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 214–28 (this entire issue of *JMR* is devoted to brands and brand equity); Barbara Loken and Deborah Roedder John, "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?" *Journal of Marketing* 57 (July 1993), pp. 71–84. See also, Chris Pullig, Carolyn Simmons, and Richard G. Netemeyer, "Brand Dilution: When Do New Brands Hurt Existing Brands?" *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 52–66; R. Ahluwalia and Z. Gürhan-Canli, "The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective," *Journal of Consumer Research* 27 (December 2000), pp. 371–81; Z. Gürhan-Canli and M. Durairaj, "The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement," *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 464–73; S. J. Milberg, C. W. Park, and M. S. McCarthy, "Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies," *Journal of Consumer Psychology* 6 (1997), pp. 119–40.

90. See also, Franziska Völckner and Henrik Sattler, "Drivers of Brand Extension Success," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 1–17.

91. For recent research on extension evaluations, see Alokparna Basu Monga and Deborah Roedder John, "Cultural Differences in Brand Extension Evaluation: The Influence of Analytical versus Holistic Thinking," *Journal of Marketing Research* 33 (March 2007), pp. 529–36; James L. Oakley, Adam Duhachek, Subramanian Balachander, and S. Sriram, "Order of Entry and the Moderating Role of Comparison Brands in Extension Evaluations," *Journal of Consumer Research* 34 (February 2008), pp. 706–12; Junsang Yeo and Jongwon Park, "Effects of Parent-Extension Similarity and Self Regulatory Focus on Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 272–82; Catherine W. M. Yeung and Robert S. Wyer, "Does Loving a Brand Mean Loving Its Products? The Role of Brand-Elicited Affect in Brand Extension Evaluations," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2005), pp. 495–506; Huifang Mao and H. Shankar Krishnan, "Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model," *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 41–49; Rohini Ahluwalia, "How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Construal," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 337–50.

92. Pierre Berthon, Morris B. Holbrook, James M. Hulbert, and Leyland F. Pitt, "Viewing Brands in Multiple Dimensions," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2007), pp. 37–43.

93. Andrea Rothman, "France's Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap," *Wall Street Journal*, January 12, 1989.

94. Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, "Measuring Customer Equity and Calculating Marketing ROI," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 588–601; Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000).

95. Robert C. Blattberg and John Deighton, "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review*, July–August 1996, pp. 136–44.

96. Robert C. Blattberg and Jacquelyn S. Thomas, "Valuing, Analyzing, and Managing the Marketing Function Using Customer Equity Principles," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2002); Robert C. Blattberg, Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

97. Much of this section is based on: Robert Leone, Vithala Rao, Kevin Lane Keller, Man Luo, Leigh McAlister, and Rajendra Srivatstava, "Linking Brand Equity to Customer Equity," *Journal of Service Research* 9 (November 2006), pp. 125–38. This special issue is devoted to customer equity and has a number of thought-provoking articles.

98. Niraj Dawar, "What Are Brands Good For?" *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004), pp. 31–37.

第 10 章

1. Ilana DeBare, "Cleaning Up without Dot-coms," *San Francisco Chronicle*, October 8, 2006; "Marketers of the Next Generation," *Brandweek*, April 17, 2006, p. 30.

2. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).

3. Nat Ives, "Donaton: EW Is Not a Celebrity Magazine," *Advertising Age*, June 23, 2008, p. 12.

4. Michael J. Lanning and Lynn W. Phillips, "Building Market-Focused Organizations," Gemini Consulting White Paper, 1991.

5. Kevin Maney, "Hello, Ma Google," *Condé Nast Portfolio*, October 2007, pp. 49–50.

6. David A. Aaker, "The Relevance of Brand Relevance," *Strategy+Business* 35 (Summer 2004), pp. 1–10; David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).

7. Elaine Wong, "Unilever Marketer Reveals Bertolli's Secret Sauce," *Brandweek*, August 28, 2009.

8. Allan D. Shocker, "Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 106–25. See also, Bruce H. Clark and David B. Montgomery, "Managerial Identification of Competitors," *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 67–83.

9. "What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt," *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 127–37. See also Theodore Levitt's seminal article, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July–August 1960, pp. 45–56.

10. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.

11. Richard A. D'Aveni, "Competitive Pressure Systems: Mapping and Managing Multimarket Contact," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2002), pp. 39–49.

12. For discussion of some of the long-term implications of marketing activities, see Koen Pauwels, "How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness," *Marketing Science* 23 (Fall 2004), pp. 596–610; Koen Pauwels, Dominique M. Hanssens, and S. Siddarth, "The Long-term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice, and Purchase Quantity," *Journal of Marketing Research* 34 (November 2002), pp. 421–39; and Marnik Dekimpe and Dominique Hanssens, "Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-term Marketing Profitability," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 397–412.

13. Kevin Lane Keller, Brian Sternthal, and Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask about Your Brand," *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 80–89.

14. Michael Applebaum, "Comfy to Cool: A Brand Swivel," *Brandweek*, May 2, 2005, pp. 18–19.

15. Thomas A. Brunner and Michaela Wänke, "The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations," *Journal of Consumer Psychology* 16 (April 2006), pp. 101–11.

16. Professor Brian Sternthal, "Miller Lite Case," *Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University*.

17. Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).

18. Patrick Tickle, Kevin Lane Keller, and Keith Richey, "Branding in High-Technology Markets," *Market Leader* 22 (Autumn 2003), pp. 21–26.

19. Jim Hopkins, "When the Devil Is in the Design," *USA Today*, December 31, 2001.

20. Keith Naughton, "Ford's 'Perfect Storm,'" *Newsweek*, September 17, 2001, pp. 48–50.

21. Susan M. Broniarczyk and Andrew D. Gershoff, "The Reciprocal Effects of Brand Equity and Trivial Attributes," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 161–75; Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 339–50.

22. Kerry Capell, "Thinking Simple at Philips," *BusinessWeek*, December 11, 2006, p. 50; Philips, www.philips.com.

23. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

24. Francis J. Kelly III and Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (New York: McGraw-Hill, 2005).

25. Willow Duttge, "Counting Sleep," *Advertising Age*, June 5, 2006, pp. 4, 50.

26. Patrick Barwise, *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004).

27. Louise Lee, "Can Progressive Stay in Gear?" *BusinessWeek*, August 8, 2004, p. 44; Robert J. Dolan and Hermann Simon, "Power Pricers," *Across the Board*, May 1997, pp. 18–19; Carol J. Loomis, "Sex. Reefer? And Auto Insurance," *Fortune*, August 7, 1995, p. 76; Progressive, www.progressive.com.

28. "The 25 Best Sales Forces," *Sales & Marketing Management* (July 1998), pp. 32–50.

29. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997).

30. Piet Levy, "Express Yourself, *Marketing News*, June 15, 2009, p. 6.

31. James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, *Authenticity: What Consumers Really Want* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007); Lynn B. Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACOM, 2007).

32. Owen Jenkins, "Gimme Some Lovin'," *Marketing News*, May 15, 2009, p. 19.

33. Heather Landi, "Raise a Glass," *Beverage World*, October 2009, pp. 16–19.

34. Marc Gobé, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People* (New York: Allworth Press, 2001).

35. Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, expanded edition (New York: Powerhouse Books, 2005); Kevin Roberts, *The Lovemarks Effect: Winning in the Consumer Revolution* (New York: Powerhouse Books, 2006); "The Lovemarks Heart Beat: January 2010," *Lovemarks*, www.lovemarks.com.

36. Hamish Pringle and Peter Field, "Why Emotional Messages Beat Rational Ones," *Advertising Age*, March 2, 2009, p. 13; Hamish Pringle and Peter Field, *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper* (Philadelphia: Kogan Page, 2009).

37. Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Benefit Profit from Passion & Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).

38. Ronald Grover, "Selling by Storytelling," *BusinessWeek*, May 25, 2009.

39. Randall Ringer and Michael Thibodeau, "A Breakthrough Approach to Brand Creation," *Verse, The Narrative Branding Company*, www.versegroup.com.

40. Patrick Hanlon, *Primal Branding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future* (New York: Free Press, 2006); ThinkTopia, www.thinktopia.com.

41. Hillary Chura, "McD's Mass Marketing Loses Luster," *Crain's Chicago Business*, June 16, 2004.

42. Douglas Holt, *How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Douglas Holt, "Branding as Cultural Activism," www.zibs.com; Douglas Holt, "What Becomes an Icon Most," *Harvard Business Review*, March 2003, pp. 43–49; See also, Grant McKracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 2005).

43. Craig Thompson, "Brands as Culturally Embedded Resources," 43rd AMA Sheth Foundation Doctoral Consortium, University of Missouri, June 6, 2008. See also research by John Sherry and Robert Kozinets, including John F. Sherry Jr., Robert V. Kozinets, Adam Duhachek, Benét DeBerry-Spence, Krittinee Nuttavuthisit and Diana Storm, "Gendered Behavior in a Male Preserve: Role Playing at ESPN Zone Chicago," *Journal of Consumer Psychology* 14, nos. 1 & 2 (2004), pp. 151–58; Stephen Brown, Robert V. Kozinets, and John F. Sherry Jr., "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 19–33.

44. Nick Wreden, *Fusion Branding: How to Forge Your Brand for the Future* (Atlanta: Accountability Press, 2002); Fusion Branding, www.fusionbranding.com.

45. Andrew Ross Sorkin and Andrew Martin, "Coca-Cola Agrees to Buy Vitaminwater," *New York Times*, May 26, 2007.

46. Jeffrey Gangemi, "Small Company, Big Brand," *BusinessWeek*, August 28, 2006.

47. Kurt Badenhausen and Christina Settimi, "What's New," *Forbes*, October 27, 2008, p. 133.

第 11 章

1. Luke Mullins, "Muscling Up in Sports Gear," *U.S. News & World Report*, December 10, 2007, pp. 57–58; Jeremy Mullman, "Protecting This Brand While Running Ahead," *Advertising Age*, January 12, 2009, p. 16; Elaine Wong, "Under Armour Makes a Long-Run Calculation," *Brandweek*, January 19, 2009, p. 28; Stephanie N. Mehta, "Under Armour Reboots," *Fortune*, February 2, 2009, pp. 29–33.

2. For a detailed academic treatment of a number of issues on competition, see the Special Issue on Competitive Responsiveness, *Marketing Science* 24 (Winter 2005).

3. Sandra Ward, "Warming Up the Copier," *Barron's*, May 1, 2006, pp. 19, 21; William M. Bulkeley, "Xerox Tries to Go Beyond Copiers," *Wall Street Journal*, February 24, 2009, p. B5; Nanette Byrnes and Roger O. Crockett, "An Historic Succession at Xerox," *BusinessWeek*, June 8, 2009, pp. 18–22.

4. Starbucks, www.starbucks.com/aboutus/overview.asp, December 1, 2009.
5. Brian Wansink, "Can Package Size Accelerate Usage Volume?" *Journal of Marketing* 60 (July 1996), pp. 1–14; See also, Priya Raghubir and Eric A. Greenleaf, "Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?" *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 95–107; and Valerie Folkes and Shashi Matta, "The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant," *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 390–401.
6. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.
7. George Stalk Jr. and Rob Lachanauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition," *Harvard Business Review*, April 2004, pp. 62–71; Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders," *Harvard Business Review*, November 2002, pp. 66–74.
8. Nirmalya Kumar, Lisa Sheer, and Philip Kotler, "From Market Driven to Market Driving," *European Management Journal* 18 (April 2000), pp. 129–42.
9. Much of the remaining section on proactive marketing is based on a provocative book by Leonardo Araujo and Rogerio Gava, *The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes* (In Press).
10. Jonathan Glancey, "The Private World of the Walkman," *Guardian*, October 11, 1999.
11. These six defense strategies, as well as the five attack strategies, are taken from Philip Kotler and Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s," *Journal of Business Strategy* (Winter 1981), pp. 30–41.
12. Michael E. Porter, "Market Signals, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1998), pp. 75–87; Jaideep Prabhu and David W. Stewart, "Signaling Strategies in Competitive Interaction: Building Reputations and Hiding the Truth," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 62–72.
13. Roger J. Calantone and Kim E. Schatzel, "Strategic Foretelling: Communication-Based Antecedents of a Firm's Propensity to Preannounce," *Journal of Marketing* 64 (January 2000), pp. 17–30; Jehoshua Eliashberg and Thomas S. Robertson, "New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study," *Journal of Marketing Research* 25 (August 1988), pp. 282–92.
14. Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg, and Talia Rymon, "New-Product Announcement Signals and Incumbent Reactions," *Journal of Marketing* 59 (July 1995), pp. 1–15.
15. Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?" *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 101–13; Barry L. Bayus, Sanjay Jain, and Ambar G. Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New-Product Announcements," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 3–13.
16. Kevin Kelleher, "Why FedEx Is Gaining Ground," *Business 2.0*, October 2003, pp. 56–57; Charles Haddad, "FedEx: Gaining on Ground," *BusinessWeek*, December 16, 2002, pp. 126–28.
17. "Sara Lee Cleans Out Its Cupboards," *Fortune*, March 7, 2005, p. 38; Jane Sassen, "How Sara Lee Left Hanes in Its Skivvies," *BusinessWeek*, September 18, 2006, p. 40.
18. J. Scott Armstrong and Kesten C. Green, "Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share," *International Journal of Business* 12 (Winter 2007), pp. 115–34; Stuart E. Jackson, *Where Value Hides: A New Way to Uncover Profitable Growth for Your Business* (New York: John Wiley & Sons, 2006).
19. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Philip Kotler and Paul N. Bloom, "Strategies for High-Market-Share Companies," *Harvard Business Review*, November–December 1975, pp. 63–72.
20. Robert D. Buzzell and Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, January–February 1981, pp. 135–44.
21. Linda Hellofs and Robert Jacobson, "Market Share and Customer's Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher versus Lower Quality?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 16–25.
22. John Downey, "FairPoint Struggles with Merger, Declining Stock," *Charlotte Business Journal*, March 19, 2009; John Downey, FairPoint Faces Enduring Debt, Service Headaches," *Charlotte Business Journal*, September 15, 2009.
23. Jon Birger, "Second-Mover Advantage," *Fortune*, March 20, 2006, pp. 20–21.
24. This paragraph is based on a talk by John Bello at the Tuck School of Business at Dartmouth College on November 18, 2010.
25. Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late-Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second-Mover Strategies," *Journal of Consumer Psychology* 5 (1996), pp. 325–58; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand," *Management Science* (October 1990), pp. 1268–78.
26. Megan Johnston, "The Ketchup Strategy," *Forbes*, November 13, 2006, p. 185.
27. Michael V. Copeland, "These Boots Really Were Made for Walking," *Business 2.0*, October 2004, pp. 72–74.
28. Katrina Booker, "The Pepsi Machine," *Fortune*, February 6, 2006, pp. 68–72.
29. Theodore Levitt, "Innovative Imitation," *Harvard Business Review*, September–October 1966, p. 63. Also see, Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (New York: Free Press, 1994).
30. Stuart F. Brown, "The Company That Out-Harleys Harley," *Fortune*, September 28, 1998, pp. 56–57; S&S Cycle, www.sscycle.com.
31. Melita Marie Garza, "Illinois Tool Works Stock Continues to Suffer Since Acquisition of Firm," *Chicago Tribune*, November 16, 2000; ITW, www.itw.com.
32. Jayne O'Donnell, "Family Rolling to Success on Tire Rack," *USA Today*, December 8, 2003.
33. Mark Morrison, "This Wildcatter Feels Right at Home in Gabon," *BusinessWeek*, June 5, 2006, p. 63.
34. Reported in E. R. Linneman and L. J. Stanton, *Making Niche Marketing Work* (New York: McGraw-Hill, 1991).
35. Thomas A. Fogarty, "Keeping Zippo's Flame Eternal," *USA Today*, June 24, 2003; Michael Learmonth, "Zippo Reignites Brand with Social Media, New Products, *Advertising Age*, August 10, 2009, p. 12; Zippo, www.zippo.com.
36. Kathleen Kingsbury, "The Cell Islands," *Time*, November 20, 2006, p. G20; "Traveling Made Easy with the New BlackBerry Curve 8520," *Digicel-News*, http://digicel-jamaica-news-procomm.blogspot.com, January 12, 2010.
37. Some authors distinguished additional stages. Wasson suggested a stage of competitive turbulence between growth and maturity. See Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978). Maturity describes a stage of sales growth slowdown and saturation, a stage of flat sales after sales have peaked.
38. John E. Swan and David R. Rink, "Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles," *Business Horizons*, January–February 1982, pp. 72–76; Gerald J. Tellis and C. Merle Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory," *Journal of Marketing* 45 (Fall 1981), pp. 125–34.
39. William E. Cox Jr., "Product Life Cycles as Marketing Models," *Journal of Business* (October 1967), pp. 375–84.
40. Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth," *Modern Textiles Magazine*, February 1964, p. 32. Also see Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review*, November–December 1965, pp. 81–94.
41. Chester R. Wasson, "How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?" *Journal of Marketing* 32 (July 1968), pp. 36–43.
42. Ibid.
43. William H. Reynolds, "Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends," *Journal of Marketing* 32 (July 1968), pp. 44–49.
44. Bryan Curtis, "Trivial Pursuit," *Slate.com*, April 13, 2005; Patrick Butters, "What Biggest-Selling Adult Game Still Cranks Out Vexing Questions?" *Insight on the News*, January 26, 1998, p. 39.
45. Robert D. Buzzell, "Competitive Behavior and Product Life Cycles," John S. Wright and Jack Goldstucker, eds., *New Ideas for Successful Marketing* (Chicago: American Marketing Association, 1956), p. 51.
46. Rajesh J. Chandy, Gerard J. Tellis, Deborah J. MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets," *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001), pp. 399–414.
47. As reported in Joseph T. Vesey, "The New Competitors: They Think in Terms of Speed to Market," *Academy of Management Executive* 5 (May 1991), pp. 23–33; and Brian Dumaine, "How Managers Can Succeed through Speed," *Fortune*, February 13, 1989, pp. 54–59.
48. Glen L. Urban et al., "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science* (June 1986), pp. 645–59; William T. Robinson and Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research* 22 (August 1985), pp. 305–17.
49. Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research* 26 (August 1989), pp. 285–98.
50. William T. Robinson and Sungwook Min, "Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses," *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 120–28.
51. Frank R. Kardes, Gurumurthy Kalyanaram, Murali Chankdrashekaran, and Ronald J. Dornoff, "Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage," *Journal of Consumer Research* 20 (June 1993), pp. 62–75. See also, Frank H. Alpert and Michael A. Kamins, "Pioneer Brand Advantage and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory," *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (June 1994), pp. 244–53.
52. Kurt A. Carlson, Margaret G. Meloy, and J. Edward Russo, "Leader-Driven Primacy: Using Attribute Order to Affect Consumer Choice," *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 513–18.
53. Thomas S. Robertson and Hubert Gatignon, "How Innovators Thwart New Entrants into Their Market," *Planning Review*, September–October 1991, pp. 4–11, 48; Douglas Bowman and Hubert Gatignon, "Order of Entry as a Moderator of the Effect of Marketing Mix on Market Share," *Marketing Science* 15 (Summer 1996), pp. 222–42.
54. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70.
55. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (New York: Free Press, 1994). See also, Jin K. Han, Namwoon Kim, and Hony-Bom Kin, "Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 1–14.
56. Victor Kegan, "Second Sight: Second Movers Take All," *The Guardian*, October 10, 2002.
57. Peter N. Golder, "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-term Market Share Stability," *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 156–72; Peter N. Golder and Gerald J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?" *Journal of Marketing Research* 30 (May 1993), pp. 34–46. See also, Shi Zhang and Arthur B. Markman, "Overcoming the Early Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences," *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 1–15.
58. Gerald Tellis and Peter Golder, *Will and Vision: How Latecomers Can Grow to Dominate Markets* (New York: McGraw-Hill, 2001); Rajesh K. Chandy and Gerald J. Tellis, "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation," *Journal of Marketing Research* 64 (July 2000), pp. 1–17.
59. Sungwook Min, Manohar U. Kalwani, and William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New Versus Incrementally New Product-Markets," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 15–35. See also Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy, "First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 41–58.
60. Trond Riiber Knudsen, "Escaping the Middle-Market Trap: An Interview with CEO of Electrolux," *McKinsey Quarterly* (December 2006), pp. 72–79.
61. Rajan Varadarajan, Mark P. DeFanti, and Paul S. Busch, "Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions," *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (Spring 2006), pp. 195–205; Stephen J. Carlotti Jr., Mary Ellen Coe, and Jesko Perrey, "Making Brand Portfolios Work," *McKinsey Quarterly* 4 (2004), pp. 24–36; Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 86–95; George J. Avlonitis, "Product Elimination Decision Making: Does Formality Matter?" *Journal of Marketing* 49 (Winter 1985), pp. 41–52; Philip Kotler, "Phasing Out Weak Products," *Harvard Business Review*, March–April 1965, pp. 107–18.
62. Kathryn Rudie Harrigan, "The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility," *Strategic Management Journal* 1 (February 1980), pp. 165–76.
63. Laurence P. Feldman and Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy," *Journal of Business Strategy* (Spring 1985), pp. 79–85; Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products," *Business Horizons*, August 1978, pp. 15–22.
64. Rob Walker, "Can Ghost Brands . . .," *International Herald Tribune*, May 17–18, 2008, pp. 17–18; Peter Carbona, "The Rush to Grab Orphan Brands," *BusinessWeek*, August 3, 2009, pp. 47–48.
65. Stuart Elliott, "Those Shelved Brands Start to Look Tempting," *New York Times*, August 21, 2008.
66. Peter N. Golder and Gerard J. Tellis, "Growing, Growing, Gone: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle," *Marketing Science* 23 (Spring 2004), pp. 207–18.
67. Youngme Moon, "Break Free from the Product Life Cycle," *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 87–94.
68. Hubert Gatignon and David Soberman, "Competitive Response and Market Evolution," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London, UK: Sage Publications, 2002), pp. 126–47; Robert D. Buzzell, "Market Functions and Market Evolution," *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999), pp. 61–63.
69. Raji Srinivasan, Arvind Rangaswamy, and Gary L. Lilien, "Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During Recession Pay Off?" *International Journal of Research in Marketing* 22 (June 2005), pp. 109–25.
70. Jon Fine, "Why General Mills Marketing Pays Off," *BusinessWeek*, July 27, 2009, pp. 67–68; Matthew Boyle, "Snap, Crackle, Pop at the Food Giants," *BusinessWeek*, October 6, 2008, p. 48.
71. Philip Lay, Todd Hewlin, and Geoffrey Moore, "In a Downturn, Provoke Your Customers," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 48–56.
72. John A. Quelch and Katherine E. Jocz, "How to Market in a Downturn," *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 52–62.
73. Maria Bartiromo, "Facetime: Inside a Company Resetting for Recovery," *BusinessWeek*, July 13 and 20, 2009, pp. 15–17.
74. Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–58.
75. Jane Porter and Burt Heim, "Doing Whatever Gets Them in the Door," *BusinessWeek*, June 30, 2008, p. 60.
76. Ibid.
77. David Taylor, David Nichols, Diego Kerner, and Anne Charbonneau, "Leading Brands Out of the Recession," *Brandgym Research Paper 2*, www.brandgym.com, September 2009.
78. Todd Wasserman, "Maverick CMOs Try Going without TV," *Brandweek*, January 24, 2009.
79. Maureen Scarpelli, "Dentists Step Up Marketing Efforts as Patients Scrimp by Skipping Visits, *Wall Street Journal*, August 11, 2009.
80. Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 66–74.
81. Burt Heim, "How to Sell Luxury to Penny-Pinchers," *BusinessWeek*, November 10, 2008, p. 60.
82. Stuart Elliott, "Trying to Pitch Products to the Savers," *New York Times*, June 3, 2009.
83. Andrew Martin, "In Tough Times, Spam Is Suddenly Appealing," *Boston Globe*, November 16, 2008.

第 12 章

1. John Frank, "Beep! Beep! Coming Through," *Marketing News*, September 30, 2009, pp. 12-14; David Kiley, "Ford's Savior?" *BusinessWeek*, March 16, 2009, pp. 31–34; Alex Taylor III, "Fixing Up Ford," *Fortune*, May 25, 2009, pp. 45–50; David Kiley, "One Ford for the Whole Wide World," *BusinessWeek*, June 15, 2009, pp. 58–59; "Ford's European Arm Lends a Hand," *Economist*, March 8, 2008, pp. 72–73.
2. This discussion is adapted from a classic article: Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation: Of Anything," *Harvard Business Review*, January–February 1980, pp. 83–91. The first level, core benefit, has been added to Levitt's discussion.
3. Harper W. Boyd Jr. and Sidney Levy, "New Dimensions in Consumer Analysis," *Harvard Business Review*, November–December 1963, pp. 129–40.
4. Jim Curley, "Niagara Sheet Feeder in Full Production," *The White Sheet: Board Converting News*, August 25, 2008; Jackie Schultz, "A Sheet Plant's Lean Journey," *Corrugated Today*, January–February 2005, pp. 42–47; Joe Iannarelli, "Jamestown Container Thinks Outside the Box," *Business First*, October 3, 2003, p. 4.
5. For some definitions, see Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995). Also see, Patrick E. Murphy and Ben M. Enis, "Classifying Products Strategically," *Journal of Marketing* 50 (July 1986), pp. 24–42.
6. Some of these bases are discussed in David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, November–December 1987, pp. 101–9.
7. Marco Bertini, Elie Ofek, and Dan Ariely, "The Impact of Add-On Features on Product Evaluations," *Journal of Consumer Research* 36 (June 2009), pp. 17–28; Tripat Gill, "Convergent Products: What Functionalities Add More Value to the Base," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 46–62; Robert J. Meyer, Sheghui Zhao, and Jin K. Han, "Biases in Valuation vs. Usage of Innovative Product Features," *Marketing Science* 27 (November–December 2008), pp. 1083–96.
8. Paul Kedrosky, "Simple Minds," *Business 2.0*, April 2006, p. 38; Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton, and Roland Rust, "Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing," *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 431–42.
9. James H. Gilmore and B. Joseph Pine, *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*, (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
10. Nikolaus Franke, Peter Keinz, Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences," *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 103–21.
11. Gail Edmondson, "Mercedes Gets Back up to Speed," *BusinessWeek*, November 13, 2006, pp. 46–47; Peter Gumble, "How Dr. Z Plans to Fix Mercedes," *CNNMoney.com*. http://money.cnn.com, July 13, 2009; Chris Shunk, "Paradox: As Quality Improves, Mercedes-Benz Dealership Profits Decline," *Automotive News*, January 27, 2009.
12. Bernd Schmitt and Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image* (New York: Free Press, 1997).
13. Stanley Reed, "Rolls-Royce at Your Service," *BusinessWeek*, November 15, 2005, pp. 92–93; *Rolls-Royce*, www.rolls-royce.com/civil/services/totalcare; "Rolls-Royce Secures USD 4.1 Billion Worth Orders During Paris Air Show," *India Defence*, www.india-defence.com, June 20, 2009; "Rolls-Royce Engine Support," *Aviation Today*, June 1, 2006.
14. For a comprehensive discussion of Cemex, see Adrian J. Slywotzky and David J. Morrison, "Digital Innovator: Cemex," *How Digital Is Your Business* (New York: Crown Business, 2000), pp. 78–100; see also Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review* (April 1, 2006).
15. Cliff Edwards, "Why Tech Bows to Best Buy," *BusinessWeek*, December 10, 2009; Jena McGregor, "At Best Buy, Marketing Goes Micro," *BusinessWeek*, May 15, 2008; Matthew Boyle, "Best Buy's Giant Gamble," *Fortune*, April 3, 2006, pp. 69–75; Geoffrey Colvin, "Talking Shop," *Fortune*, August 21, 2006, pp. 73–80; "Best Buy Turns on the Geek Appeal," *DSN Retailing Today*, February 24, 2003, p. 22.
16. This section is based on a comprehensive treatment of product returns: James Stock, Thomas Speh, and Herbert Shear, "Managing Product Returns for Competitive Advantage," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 57–62. See also, J. Andrew Petersen and V. Kumar, "Can Product Returns Make You Money?" *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 85–89.
17. Dave Blanchard, "Moving Forward in Reverse," *Logistics Today*, July 12, 2005; Kelly Shermach, "Taming CRM in the Retail Sector," *CRM Buyer*, October 12, 2006; www.epinions.com, June 28, 2010.
18. Bruce Nussbaum, "The Power of Design," *BusinessWeek*, May 17, 2004, pp. 88–94; "Masters of Design," *Fast Company*, June 2004, pp. 61–75; Also see, Philip Kotler, "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy* (Fall 1984), pp. 16–21.
19. Ravindra Chitturi, Rajagopal Raghunathan and Vijay Mahajan, "Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 48–63.
20. Ulrich R. Orth and Keven Malkewitz, "Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 64–81; Mark Borden, "Less Hulk, More Bruce Lee," *Fast Company*, April 2007, pp. 86–91.
21. Steve Hamm and Jay Greene, "That Computer Is So You," *BusinessWeek*, January 14, 2008, pp. 24–26; Damon Darlin, "Design Helps H.P. Profit More on PCs," *New York Times*, May 17, 2007.
22. "IDEA Design Gallery," www.isda.org, May 14, 2010; "Design Winners: The List," *BusinessWeek*, July 22, 2009; David Carnoy, "The 20 Most Innovative Products of the Decade," *CNET Reviews*, December 10, 2009; Emily Lambert, "Splash," *Forbes*, July 23, 2007, pp. 66–68.
23. Virginia Postrel, *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness* (New York: HarperCollins, 2003).
24. Linda Tischler, "Pop Artist David Butler," *Fast Company*, October 2009, pp. 91–97; Jessie Scanlon, "Coca-Cola's New Design Direction," *BusinessWeek*, August 25, 2008.
25. Todd Wasserman, "Thinking by Design," *Brandweek*, November 3, 2008, pp. 18–21.
26. Jay Green, "Where Designers Rule," *BusinessWeek*, November 5, 2007, pp. 46–51; Deborah Steinborn, "Talking About Design," *Wall Street Journal*, June 23, 2008, p. R6.
27. In reality, Tide's product line is actually deeper and more complex. There are 9 powder products, 16 liquid products, 1 Stain Release product, 1 Tide to Go product, 1 Tide Washing Machine Cleaner, and 9 Tide accessories.
28. A Yesim Orhun, "Optimal Product Line Design When Consumers Exhibit Choice Set-Dependent Preferences," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 868–86; Robert Bordley, "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio," *Journal of Marketing Research* 40 (February 2003), pp. 39–53; Peter Boatwright and Joseph C. Nunes, "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 50–63.
29. Adapted from a Hamilton Consultants White Paper, December 1, 2000.
30. This illustration is found in Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), pp. 3–5, 98–101.
31. Amna Kirmani, Sanjay Sood, and Sheri Bridges, "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand-Line Stretches," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 88–101; T. Randall, K. Ulrich, and D. Reibstein, "Brand Equity and Vertical Product-Line Extent," *Marketing Science* 17 (Fall 1998), pp. 356–79; David A. Aaker, "Should You Take Your Brand to Where the Action Is?" *Harvard Business Review*, September–October 1997, pp. 135–43.
32. Michael Carolan, "InterContinental Hotels Sales Up After 18 Months of Falls," *Wall Street Journal*, May 11, 2010; Barbara De Lollis, "Holiday Inn Chain Upgrades With Style," *USA TODAY*, June 24, 2008; Bob Garfield, "What Makes This Commercial Great? The Bacon Bit Says It All," *Advertising Age*, February 25, 2008.
33. Alex Taylor III, "Bavaria's Next Top Model," *Fortune*, March 30, 2009, pp. 100–3; Neal E. Boudette, "BMW's Push to Broaden Line Hits Some Bumps in the Road," *Wall Street Journal*, January 25, 2005; Alex Taylor III, "The Ultimate Fairly Inexpensive Driving Machine," *Fortune*, November 1, 2004, pp. 130–40.
34. Steuart Henderson Britt, "How Weber's Law Can Be Applied to Marketing," *Business Horizons*, February 1975, pp. 21–29.
35. Brett R. Gordon, "A Dynamic Model of Consumer Replacement Cycles in the PC Processor Industry," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 846–67; Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan, and George John, "Understanding the Role of Trade-Ins in Durable Goods Markets: Theory and Evidence," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 950–67.
36. Stanley Holmes, "All the Rage Since Reagan," *BusinessWeek*, July 25, 2005, p. 68.
37. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 86–95; Brad Stone, "Back to Basics," *Newsweek*, August 4, 2003, pp. 42–44; Sarah Skidmore, "Designers, Makers Tune In to Collectors for New Trends," *Associated Press*, January 21, 2007.
38. Laurens M. Sloot, Dennis Fok, and Peter Verhoef, "The Short- and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 536–48.
39. Patricia O'Connell, "A Chat with Unilever's Niall FitzGerald," *BusinessWeek*, www.businessweek.com, August 2, 2001; John Willman, "Leaner, Cleaner, and Healthier Is the Stated Aim," *Financial Times*, February 23, 2000; "Unilever's Goal: 'Power Brands'," *Advertising Age*, January 3, 2000.
40. "Volkswagen Brand Turnaround Drives Q1 Group Profits," *Reuters*, April 29, 2010; Andreas Cremer, "VW in 'Last Attempt' to Save Seat Amid Spanish Crisis," *Bloomberg BusinessWeek*, www.businessweek.com, May 14, 2010; George Rädler, Jan Kubes, and Bohdan Wojnar, "Skoda Auto: From 'No-Class' to World-Class in One Decade," *Critical EYE* 15 (July 2006); Scott D. Upham, "Beneath the Brand," *Automotive Manufacturing & Production*, June 2001.
41. Eric T. Anderson and Duncan I. Simester, "Does Demand Fall When Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Large Sizes," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 492–500.
42. Ricard Gil and Wesley R. Hartmann, "Empirical Analysis of Metering Price Discrimination: Evidence from Concession Sales at Movie Theaters," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1046–62.
43. Connie Guglielmo, "Hewlett-Packard Says Printer Business is 'Healthy,'" *Bloomberg News*, December 22, 2009; "HP Annual Report 2008," HP, www.hp.com/hpinfo/investor/; Ben Elgin, "Can HP's Printer Biz Keep Printing Money?" *BusinessWeek*, July 14, 2003, pp. 68–70; Simon Avery, "H-P Sees Room for Growth in Printer Market," *Wall Street Journal*, June 28, 2001.
44. Dilip Soman and John T. Gourville, "Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 30–44; Ramanathan Subramaniam and R. Venkatesh, "Optimal Bundling Strategies in Multiobject Auctions of Complements or Substitutes," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 264–73.
45. Anita Elberse, Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 107–23.
46. Akshay R. Rao, Lu Qu, and Robert W. Ruekert, "Signaling Unobservable Quality through a Brand Ally," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 258–68; Akshay R. Rao and Robert W. Ruekert, "Brand Alliances as Signals of Product Quality," *Sloan Management Review* (Fall 1994), pp. 87–97.
47. Bernard L. Simonin and Julie A. Ruth, "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 30–42; see also, C. W. Park, S. Y. Jun, and A. D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research* 33 (November 1996), pp. 453–66.
48. Tansev Geylani, J. Jeffrey Inman, and Frenkel Ter Hofstede, "Image Reinforcement or Impairment: The Effects of Co-Branding on Attribute Uncertainty," *Marketing Science* 27 (July–August 2008), pp. 730–44; Ed Lebar, Phil Buehler, Kevin Lane Keller, Monika Sawicka, Zeynep Aksehirli, and Keith Richey, "Brand Equity Implications of Joint Branding Programs," *Journal of Advertising Research* 45 (December 2005).
49. C. W. Park, S. Y. Jun, and A. D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research* 33 (November 1996), pp. 453–66.; Lance Leuthesser, Chiranjier Kohli, and Rajneesh Suri, "2 + 2 = 5? A Framework for Using Co-Branding to Leverage a Brand," *Journal of Brand Management 2* (September 2003), pp. 35–47.
50. Based in part on a talk by Nancy Bailey, "Using Licensing to Build the Brand," Brand Masters Conference, December 7, 2000.
51. Philip Kotler and Waldermar Pfoertsch, *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible*, (Heidelberg, Germany: Springer-Verlag, 2011).
52. Kalpesh Kaushik Desai and Kevin Lane Keller, "The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 73–93; D. C. Denison, "Ingredient Branding Puts Big Names in the Mix," *Boston Globe*, May 26, 2002.
53. Joe Tradii, "Ingredient Branding: Time to Check That Recipe Again," *Brandweek*, March 29, 2010, p. 44; Piet Levy, "B-to-B-to-C," *Marketing News*, September 30, 2009, pp. 15–20.
54. "DuPont Receives Corporate Innovation Award," DuPont, www.dupont.com, November 13, 2009.
55. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (New York: Springer, 2006); Paul F. Nunes, Stephen F. Dull, and Patrick D. Lynch, "When Two Brands Are Better Than One," *Outlook*, January 2003, pp. 14–23.
56. Fred Richards, "Memo to CMOs: It's The Packaging, Stupid," *Brandweek*, August 17, 2009, p. 22.
57. Susan B. Bassin, "Value-Added Packaging Cuts through Store Clutter," *Marketing News*, September 26, 1988, p. 21. Reprinted with permission from *Marketing News*, published by the American Marketing Association.
58. Stuart Elliott, "Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate About Packaging," *New York Times*, February 23, 2009; Linda Tischler, "Never Mind! Pepsi Pulls Much-Loathed Tropicana Packaging," *Fast Company*, February 23, 2009; Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding," *Advertising Age*, April 2, 2009; Kenneth Hein, "Tropicana Squeezes Out Fresh Design with a Peel," *Brandweek*, January 19, 2009, p. 30.
59. Mya Frazier, "How Can Your Package Stand Out? Eye Tracking Looks Hard for Answers," *Advertising Age*, October 16, 2006, p. 14.
60. Kate Fitzgerald, "Packaging Is the Capper," *Advertising Age*, May 5, 2003, p. 22.
61. John C. Kozup, Elizabeth H. Creyer, and Scot Burton, "Making Healthful Food Choices: The Influence of Health Claims and Nutrition Information on Consumers' Evaluations of Packaged Food Products and Restaurant Menu Items," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 19–34; Siva K. Balasubramanian and Catherine Cole, "Consumers' Search and Use of Nutrition Information: The Challenge and Promise of the Nutrition Labeling and Education Act," *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 112–27.
62. Robert Berner, "Watch Out, Best Buy and Circuit City," *BusinessWeek*, November 21, 2005, pp. 46–48.
63. Tao Chen, Ajay Kalra, and Baohung Sun, "Why Do Consumers Buy Extended Service Contracts," *Journal of Consumer Research* 36 (December 2009), pp. 611–23.
64. Chris Serres, "More Electronics Buyers Skip Extended Warranties," *Minneapolis Star Tribune*, July 14, 2007. For an empirical study, see Junhong Chu and Pradeep K. Chintagunta, "Quantifying the Economic Value of Warranties in the U.S. Server Market, *Marketing Science* 28 (January–February 2009), pp. 99–121.
65. Barbara Ettore, "Phenomenal Promises Mean Business," *Management Review* (March 1994), pp. 18–23; "More Firms Pledge Guaranteed Service," *Wall Street Journal*, July 17, 1991; also see, Sridhar Moorthy and Kannan Srinivasan, "Signaling Quality with a Money-Back Guarantee: The Role of Transaction Costs," *Marketing Science* 14 (Fall 1995), pp. 442–46; Christopher W. L. Hart, *Extraordinary Guarantees* (New York: AMACOM, 1993).

第 13 章

1. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: Free Press, 2006); Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success* (New York: Free Press, 1999); Fred Wiersema, ed., *Customer Service: Extraordinary Results at Southwest Airlines, Charles Schwab, Lands' End, American Express, Staples, and USAA* (New York: HarperBusiness, 1998).
2. Matt Krantz, "Tinseltown Gets Glitzy New Star," *USA TODAY*, August 24, 2009; Linda Tischler, "Join the Circus," *Fast Company*, July 2005, 53–58; "Cirque du Soleil," *America's Greatest Brands* 3 (2004); Geoff Keighley, "The Factory," *Business 2.0*, February 2004, p. 102; Robin D. Rusch, "Cirque du Soleil Phantasmagoria Contorts," *Brandchannel.com*, (December 1, 2003).
3. *United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics*. www.bls.gov/emp/home.htm.
4. Benjamin Scheider and David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different," *Business*, May–June 1980, pp. 24–30. For a thorough review of academic research into services, see Roland T. Rust and Tuck Siong Chung, "Marketing Models of Service and Relationships," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 560–80.
5. Paul Keegan, "The Best New Idea in Business," *Fortune*, September 14, 2009, pp. 42–52; Adam Ashton, "Growth Galore but Profits Are Zip," *BusinessWeek*, September 8, 2008, p. 62; Alex Frankel, "Zipcar Makes the Leap," *Fast Company*, March 2008, pp. 48–50; Mike Beirne, "Temporary Plates," *Brandweek*, July 9, 2007, pp. 30–34.
6. Further classifications of services are described in Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996). Also see John E. Bateson, *Managing Services Marketing: Text and Readings*, 3rd ed. (Hinsdale, IL: Dryden, 1995).
7. Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," J. Donnelly and W. R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186–90.
8. Amy Ostrom and Dawn Iacobucci, "Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services," *Journal of Marketing* 59 (January 1995), pp. 17–28.
9. For discussion of how the blurring of the line distinguishing products and services changes the meaning of this taxonomy, see Christopher Lovelock and Evert Gummesson, "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives," *Journal of Service Research* 7 (August 2004), pp. 20–41; and Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 1–17.
10. Theodore Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles," *Harvard Business Review*, May–June 1981, pp. 94–102; Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different," *Business*, May–June, 1980, pp. 24–29.
11. B. H. Booms and M. J. Bitner, "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms," J. Donnelly and W. R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 47–51.
12. Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel, "Engineering Customer Experiences," *Marketing Management* 3 (Winter 1994), p. 17.
13. Bernd H. Schmitt, *Customer Experience Management* (New York: John Wiley & Sons, 2003); Bernd H. Schmitt, David L. Rogers, and Karen Vrotsos (2003), *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Financial Times, 2004).
14. Chip Heath and Dan Heath, "Give 'Em Something to Talk About," *Fast Company*, June 2007, pp. 58–59.
15. For some emerging research results on the effects of creating time and place service separation, see Hean Tat Keh and Jun Pang, "Customer Reaction to Service Separation," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 55–70.
16. Gila E. Fruchter and Eitan Gerstner, "Selling with 'Satisfaction Guaranteed,'" *Journal of Service Research* 1 (May 1999), pp. 313–23. See also, Rebecca J. Slotegraaf and J. Jeffrey Inman, "Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability," *Journal of Marketing Research* 41 (August 2004), pp. 269–80.
17. For a similar list, see Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.
18. G. Pascal Zachary and Dick Kovacevich, "Bank Different," *Business 2.0*, June 2006, pp. 101–3; Greg Farrell, "Banking on Success as a One-Stop Shop," *USA Today*, March 26, 2007.
19. The material in this paragraph is based in part on Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, "Service Development and Design," *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006), Chapter 9.
20. G. Lynn Shostack, "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 34–43.
21. Vikas Mittal, Wagner A. Kamakura, and Rahul Govind, "Geographical Patterns in Customer Service and Satisfaction: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 48–62.
22. Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward: Improving Companies' Service Interface with Customers," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-Customization," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 131–45.
23. W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review*, November–December 1976, pp. 133–40.
24. Steven M. Shugan and Jinhong Xie, "Advance Selling for Services," *California Management Review* 46 (Spring 2004), pp. 37–54; Eyal Biyalogorsky and Eitan Gerstner, "Contingent Pricing to Reduce Price Risks," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 146–55; Steven M. Shugan and Jinhong Xie, "Advance Pricing of Services and Other Implications of Separating Purchase and Consumption," *Journal of Service Research* 2 (February 2000), pp. 227–39.
25. Seth Godin, "If It's Broke, Fix It," *Fast Company*, October 2003, p. 131.
26. James Wallace, "Singapore Airlines Raises the Bar for Luxury Flying, *Seattle Post Intelligencer*, January 18, 2007; Justin Doebele, "The Engineer," *Forbes*, January 9, 2006, pp. 122–24; Stanley Holmes, "Creature Comforts at 30,000 Feet," *BusinessWeek*, December 18, 2006, p. 138; Anonymous, "What Makes Singapore a Service Champion?" *Strategic Direction*, April 2003, pp. 26–28; www.singaporeaire.com.
27. Diane Brady, "Why Service Stinks," *BusinessWeek*, October 23, 2000, pp. 119–28.
28. Mary Clingman, "Turkey Talker," *Fortune*, November 27, 2006, p. 70.
29. Elisabeth Sullivan, "Happy Endings Lead to Happy Returns," *Marketing News*, October 30, 2009, p. 20.
30. Dan Reed, "United Makeover Aims to Refresh and Renew," *USA Today*, September 17, 2009, pp. 1B–2B; Elisabeth Sullivan, "Happy Endings Lead to Happy Returns," *Marketing News*, October 30, 2009, p. 20.
31. Nikki Hopewell, "Moyer Is Committed to Delivering a Comcastic Experience," *Marketing News*, October 15, 2008, pp. 28–30; Hannah Clark, "Customer Service Hell," *Forbes*, March 30, 2006.
32. David Lazarus, "JetBlue Response Praised," *San Francisco Chronicle*, February 25, 2007, B1; Marc Gunther, "Nothing Blue About This Airline," *Fortune*, September 14, 2009, pp. 114–18.
33. Stephen S. Tax, Mark Colgate, and David Bowen, "How to Prevent Your Customers from Failing," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp. 30–38; Mei Xue and Patrick T. Harker, "Customer Efficiency: Concept and Its Impact on E-Business Management," *Journal of Service Research* 4 (May 2002), pp. 253–67; Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree, and Mary Jo Bitner, "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 50–64.
34. Kimmy Wa Chan, Chi Kin (Bennett) Yim, and Simon S. K. Lam, "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 48–64.
35. Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).
36. Stephen S. Tax, Mark Colgate, and David Bowen, "How to Prevent Your Customers from Failing," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp. 30–38; Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers," *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4.
37. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., and Joe Wheeler, *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008).
38. D. Todd Donovan, Tom J. Brown, and John C. Mowen, "Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 128–46.
39. Dan Heath and Chip Heath, "I Love You. Now What?" *Fast Company*, October 2008, pp. 95–96.
40. Evan Hessel, "Kung Pao Chicken for the Soul," *Forbes*, April 21, 2008, pp. 106–107.
41. Frances X. Frei, "The Four Things a Service Business Must Get Right," *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 70–80.
42. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36–44.
43. Leonard Berry, "Big Ideas in Services Marketing," *Journal of Consumer Marketing* (Spring 1986), pp. 47–51. See also, Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 15–34; Detelina Marinova, Jun Ye, and Jagdip Singh, "Do Frontline Mechanisms Matter? Impact of Quality and Productivity Orientations on Unit Revenue, Efficiency, and Customer Satisfaction," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 28–45; John R. Hauser, Duncan I. Simester, and Birger Wernerfelt, "Internal Customers and Internal Suppliers," *Journal of Marketing Research* 33 (August 1996), pp. 268–80; Walter E. Greene, Gary D. Walls, and Larry J. Schrest, "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success," *Journal of Services Marketing* 8 (1994), pp. 5–13.
44. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36–44; Michael D. Hartline, James G. Maxham III, and Daryl O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer-Contact Service Employees,"*Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 35–50.
45. John Batelle, "Charles Schwab, Back from the Brink," *Business 2.0*, March 2006; "Q&A with Becky Saeger, CMO, Charles Schwab," *ANA Marketing Musings*, September 11, 2006; Betsy Morris, "Charles Schwab's Big Challenge," *Fortune*, May 30, 2005; Rob Markey, Fred Reichheld, and Andreas Dullweber, "Closing the Customer Feedback Loop," *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 43–47.
46. Ad de Jong, Ko de Ruyter, and Jos Lemmink, "Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 18–35; Michael D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 52–70; Christian Homburg, Jan Wieseke, and Torsten Bornemann, "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 64–81; Chi Kin (Bennett) Yim, David K. Tse, and Kimmy Wa Chan, "Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships, *Journal of Marketing Research* 45 (December 2008), pp. 741–56.
47. Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers," *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4.
48. Jena McGregor, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30.
49. Heather Green, "How Amazon Aims to Keep You Clicking," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 34–40.
50. Roland T. Rust and Katherine N. Lemon, "E-Service and the Consumer," *International Journal of Electronic Commerce* 5 (Spring 2001), pp. 83–99. See also, Balaji Padmanabhan and Alexander Tuzhilin, "On the Use of Optimization for Data Mining: Theoretical Interactions and ECRM opportunities," *Management Science* 49 (October 2003), pp. 1327–43; B. P. S. Murthi and Sumit Sarkar, "The Role of the Management Sciences in Research on Personalization," *Management Science* 49 (October 2003), pp. 1344–62.
51. Roland T. Rust, P. K. Kannan, and Na Peng, "The Customer Economics of Internet Privacy," *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (2002), pp. 455–64.
52. Jena McGregor, "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007, pp. 52–64.
53. Jena McGregor, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30.
54. John A. Martilla and John C. James, "Importance-Performance Analysis," *Journal of Marketing* 41 (January 1977), pp. 77–79.
55. Dave Dougherty and Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want," *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22; for a contrarian point of view, see Edward Kasabov, "The Compliant Customer," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 18–19.
56. Jeffrey G. Blodgett and Ronald D. Anderson, "A Bayesian Network Model of the Customer Complaint Process," *Journal of Service Research* 2 (May 2000), pp. 321–38; Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failures," *Sloan Management Review* (Fall 1998), pp. 75–88; Claes Fornell and Birger Wernerfelt, "A Model for Customer Complaint Management," *Marketing Science* 7 (Summer 1988), pp. 271–86.
57. James G. Maxham III and Richard G. Netemeyer, "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 46–62; Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 15–34; Barry J. Rabin and James S. Boles, "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 77–91.
58. Stephen S. Tax, Stephen W. Brown and Murali Chandrashekaran, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 60–76; Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failures," *Sloan Management Review* (Fall 1998), pp. 75–88.
59. Amy Barrett, "Vanguard Gets Personal," *BusinessWeek*, October 3, 2005, pp. 115–18; Carolyn Marconi and Donna MacFarland, "Growth by Marketing under the Radar," Presentation made at Marketing Science Institute Board of Trustees Meeting: Pathways to Growth, Tucson, AZ, November 7, 2002.
60. www.schneider.com; www.informs.org; Todd Raphael, "Facing 'Fierce Competition,' Schneider National Struggles to Fill Trucking Jobs," *Inside Recruiting*, May 31, 2006.
61. Roger Yu, "Sheraton Has Designs on Fresh Look," *USA TODAY*, August 26, 2008, p. 4B.
62. Robert Levine, "Globe Trotter," *Fast Company*, September 2008, pp. 73–74; Andrew McMains, "Q&A: Kayak's Robert Birge," *Adweek.com*, June 2, 2009; Peter West, "Retail Medical Clinics Offer Quality Care: Study," *HealthDay*, August 31, 2009; "More Medical Clinics Opening in Retail Stores," *Associated Press*, February 2, 2006; Ellen McGirt, "Fast Food Medicine," *Fast Company*, September 2007, pp. 37–38; "Kenny Dichter: A Big Idea Takes Off," Special Advertising Supplement, CIT Behind the Business, *Condé Nast Portfolio*, September 2007.
63. Jessi Hempel, "Salesforce Hits Its Stride," *Fortune*, March 2, 2009, pp. 29–32.
64. Jena McGregor, "USAA's Battle Plan," *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, pp. 40–43; Jena McGregor, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30; "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007; "USAA Receives Chairman's Award," *San Antonio Business Journal*, June 20, 2002.
65. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing* 59 (April 1995), pp. 71–82. See also,

Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold, and Kristy E. Reynolds, "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 65–87; Michael D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 52–70; Linda L. Price, Eric J. Arnould, and Patrick Tierney, "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal of Marketing* 59 (April 1995), pp. 83–97; Lois A. Mohr, Mary Jo Bitner, and Bernard H. Booms, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 95–106.

66. Dave Dougherty and Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want," *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22.
67. Glenn B. Voss, A. Parasuraman, and Dhruv Grewal, "The Role of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges," *Journal of Marketing* 62 (October 1998), pp. 46–61.
68. Roland T. Rust and Richard L. Oliver, "Should We Delight the Customer?" *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (December 2000), pp. 86–94.
69. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985), pp. 41–50. See also, Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 34–49; Susan J. Devlin and H. K. Dong, "Service Quality from the Customers' Perspective," *Marketing Research* (Winter 1994), pp. 4–13.
70. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.
71. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985), pp. 41–50.
72. William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin, and Valarie A. Zeithaml, "A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research* 30 (February 1993), pp. 7–27.
73. Roland T. Rust and Tuck Siong Chung, "Marketing Models of Service and Relationships," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 560–80; Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White, and Russell S. Winer, "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 1–14; Ruth N. Bolton and Katherine N. Lemon, "A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 171–86.
74. Kent Grayson and Tim Ambler, "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 132–41.
75. Leonard L. Berry, Kathleen Seiders, and Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience," *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 1–17.
76. "Help Yourself," *Economist*, July 2, 2009, pp. 62–63.
77. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *Best Face Forward* (Boston: Harvard Business School Press, 2005); Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, "Best Face Forward," *Harvard Business Review*, December 2004, pp. 47–58.
78. Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, and Stephen W. Brown, "Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 61–83.
79. Eric Fang, Robert W. Palmatier, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Effect of Service Transition Strategies on Firm Value," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 1–14.
80. Mark Vandenbosch and Niraj Dawar, "Beyond Better Products: Capturing Value in Customer Interactions," *MIT Sloan Management Review* 43 (Summer 2002), pp. 35–42; Milind M. Lele and Uday S. Karmarkar, "Good Product Support Is Smart Marketing," *Harvard Business Review*, November–December 1983, pp. 124–32.
81. For research on the effects of delays in service on service evaluations, see Michael K. Hui and David K. Tse, "What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation," *Journal of Marketing* 60 (April 1996), pp. 81–90; Shirley Taylor, "Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service," *Journal of Marketing* 58 (April 1994), pp. 56–69.
82. Byron G. Auguste, Eric P. Harmon, and Vivek Pandit, "The Right Service Strategies for Product Companies," *McKinsey Quarterly* 1 (2006), pp. 41–51.
83. Goutam Challagalla, R. Venkatesh, and Ajay K. Kohli, "Proactive Postsales Service: When and Why Does it Pay Off?" *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 70–87.

第 14 章

1. Brian Burnsed, "Where Discounting Can Be Dangerous," *BusinessWeek*, August 3, 2009, p. 49; "Tiffany's Profit Tops Expectations," *Associated Press*, November 26, 2009; Cintra Wilson, "If Bling Had a Hall of Fame," *New York Times*, July 30, 2009; Ellen Byron, "Fashion Victim: To Refurbish Its Image, Tiffany Risks Profits," *Wall Street Journal*, January 10, 2007, p. A1.
2. "The Price Is Wrong," *Economist*, May 25, 2002.
3. Xavier Dreze and Joseph C. Nunes, "Using Combined-Currency Prices to Lower Consumers' Perceived Cost," *Journal of Marketing Research* 41 (February 2004), pp. 59–72; Raghuram Iyengar, Kamel Jedidi, and Rajeev Kohli, "A Conjoint Approach to Multipart Pricing," *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp. 195–201; Marco Bertini and Luc Wathieu, "Attention Arousal Through Price Partitioning," *Marketing Science* 27 (March/April 2008), pp. 236–46.
4. Rick Newman, "The Great Retail Revolution," *U.S. News & World Report*, March 2010, pp. 19–20; Philip Moeller, "Tough Times Are Molding Tough Consumers," *U.S. News & World Report*, March 2010, pp. 22–25; Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–60; Timothy W. Martin, "Frugal Shoppers Drive Grocers Back to Basics," *Wall Street Journal*, June 24, 2009, p. B1; Daniel Gross, "The Latte Era Grinds Down," *Newsweek*, October 22, 2007, pp. 46–47.
5. Paul Markillie, "A Perfect Market: A Survey of E-Commerce," *Economist*, May 15, 2004, pp. 3–20; David Kirpatrick, "How the Open-Source World Plans to Smack Down Microsoft, and Oracle, and . . . ," *Fortune*, February 23, 2004, pp. 92–100; Faith Keenan, "The Price Is Really Right," *BusinessWeek*, March 31, 2003, pp. 61–67; Michael Menduno, "Priced to Perfection," *Business 2.0*, March 6, 2001, pp. 40–42; Amy E. Cortese, "Good-Bye to Fixed Pricing?" *BusinessWeek*, May 4, 1998, pp. 71–84. For a discussion of some of the basic academic issues involved, see Florian Zettelmeyer, "Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies when Firms Compete on Multiple Channels," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 292–308; John G. Lynch Jr. and Dan Ariely, "Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution," *Marketing Science* 19 (Winter 2000), pp. 83–103; Rajiv Lal and Miklos Sarvary, "When and How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition?" *Marketing Science* 18 (Fall 1999), pp. 485–503.
6. Daniel Fisher, "Cheap Seats," *Forbes*, August 24, 2009, pp. 102–3.
7. Bernard Condon, "The Haggle Economy," *Forbes*, June 8, 2009, pp. 26–27.
8. For a thorough review of pricing research, see Chezy Ofir and Russell S. Winer, "Pricing: Economic and Behavioral Models," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002).
9. Based on Pia Sarkar, "Which Shirt Costs $275?—Brand Loyalty, Bargain Hunting, and Unbridled Luxury All Play a Part in the Price You'll Pay for a T-Shirt," *Final Edition*, March 15, 2007, p. C1. Reprinted by permission.
10. Bruce Horovitz, "Sale, Sale, Sale: Today Everyone Wants a Deal," *USA Today*, April 21, 2010, pp. 1A–2A.
11. Sbriya Rice, "'I Can't Afford Surgery in the U.S.,' Says Bargain Shopper," *CNN*, www.cnn.com, April 26, 2010.
12. Jay Greene, "Selling $8 Soap in an Era of Frugality," *BusinessWeek*, November 30, 2009, p. 66.
13. Peter R. Dickson and Alan G. Sawyer, "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers," *Journal of Marketing* 54 (July 1990), pp. 42–53. For a methodological qualification, however, see Hooman Estalami, Alfred Holden, and Donald R. Lehmann, "Macro-Economic Determinants of Consumer Price Knowledge: A Meta-Analysis of Four Decades of Research," *International Journal of Research in Marketing* 18 (December 2001), pp. 341–55.
14. For a comprehensive review, see Tridib Mazumdar, S. P. Raj, and Indrajit Sinha, "Reference Price Research: Review and Propositions," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 84–102. For a different point of view, see Chris Janiszewski and Donald R. Lichtenstein, "A Range Theory Account of Price Perception," *Journal of Consumer Research* 25 (March 1999), pp. 353–68.
15. For a discussion of how "incidental" prices outside the category can serve as contextual reference prices, see Joseph C. Nunes and Peter Boatwright, "Incidental Prices and Their Effect on Willingness to Pay," *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 457–66.
16. K. N. Rajendran and Gerard J. Tellis, "Contextual and Temporal Components of Reference Price," *Journal of Marketing* 58 (January 1994), pp. 22–34; Gurumurthy Kalyanaram and Russell S. Winer, "Empirical Generalizations from Reference-Price Research," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. G161–69. See also, Ritesh Saini, Raghunath Singh Rao, and Ashwani Monga, "Is the Deal Worth My Time? The Interactive Effect of Relative and Referent Thinking on Willingness to Seek a Bargain," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 34–48.
17. Gurumurthy Kalyanaram and Russell S. Winer, "Empirical Generalizations from Reference-Price Research," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 161–69.
18. Glenn E. Mayhew and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Internal and External Reference-Price Effects Using Scanner Data," *Journal of Consumer Research* 19 (June 1992), pp. 62–70.
19. Robert Zeithammer, "Forward-Looking Buying in Online Auctions," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 462–76.
20. John T. Gourville, "Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation," *Journal of Consumer Research* 24 (March 1998), pp. 395–408.
21. Gary M. Erickson and Johny K. Johansson, "The Role of Price in Multi-Attribute Product-Evaluations," *Journal of Consumer Research* 12 (September 1985), pp. 195–99.
22. Wilfred Amaldoss and Sanjay Jain, "Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects," *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005); Angela Chao and Juliet B. Schor, "Empirical Tests of Status Consumption: Evidence from Women's Cosmetics," *Journal of Economic Psychology* 19 (January 1998), pp. 107–31.
23. Mark Stiving and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data," *Journal of Consumer Research* 24 (June 1997), pp. 57–68.
24. Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Effects of $9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments," *Quantitative Marketing and Economics* 1 (March 2003), pp. 93–110.
25. Eric Anderson and Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues," *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103.
26. Robert M. Schindler and Patrick N. Kirby, "Patterns of Rightmost Digits Used in Advertised Prices: Implications for Nine-Ending Effects," *Journal of Consumer Research* 24 (September 1997), pp. 192–201.
27. Anderson and Simester, "Mind Your Pricing Cues," *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103.
28. Ibid.
29. Daniel J. Howard and Roger A. Kerin, "Broadening the Scope of Reference-Price Advertising Research: A Field Study of Consumer Shopping Involvement," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 185–204.
30. Robert C. Blattberg and Kenneth Wisniewski, "Price-Induced Patterns of Competition," *Marketing Science* 8 (Fall 1989), pp. 291–309; Katherine N. Lemon and Stephen M. Nowlis, "Developing Synergies between Promotions and Brands in Different Price-Quality Tiers," *Journal of Marketing Research* 39 (May 2002), pp. 171–85; but see also, Serdar Sayman, Stephen J. Hoch, and Jagmohan S. Raju, "Positioning of Store Brands," *Marketing Science* 21 (Fall 2002), pp. 378–97.
31. Shantanu Dutta, Mark J. Zbaracki, and Mark Bergen, "Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective," *Strategic Management Journal* 24 (July 2003), pp. 615–30.
32. "To All iPhone Customers," *Apple Inc.*, www.apple.com/hotnews/openiphoneletter; Gary F. Gebhardt, "Price Skimming's Unintended Consequences," *Marketing Science Institute Working Paper Series*, MSI Report No. 09-109.
33. Michael Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).
34. Christopher Lawton, "A Liquor Maverick Shakes Up Industry with Pricey Brands," *Wall Street Journal*, May 21, 2003.
35. Timothy Aeppel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules," *Wall Street Journal*, March 27, 2007.
36. Florian Zettelmeyer, Fiona Scott Morton, and Jorge Silva-Risso, "How the Internet Lowers Prices: Evidence from Matched Survey and Automobile Transaction Data," *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006), pp. 168–81; Jeffrey R. Brown and Austan Goolsbee, "Does the Internet Make Markets More Competitive? Evidence from the Life Insurance Industry," *Journal of Political Economy* 110 (October 2002), pp. 481–507.
37. Joo Heon Park and Douglas L. MacLachlan, "Estimating Willingness to Pay with Exaggeration Bias-Corrected Contingent Valuation Method," *Marketing Science* 27 (July–August 2008), pp. 691–98.
38. Walter Baker, Mike Marn, and Craig Zawada, "Price Smarter on the Net," *Harvard Business Review*, February 2001, pp. 122–27.
39. Brian Bergstein, "The Price Is Right," *Associated Press*, April 29, 2007.
40. Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
41. For a summary of elasticity studies, see Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons, and Randall L. Schultz, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis* (Boston: Kluwer, 1990), pp. 187–91.
42. Tammo H. A. Bijmolt, Harald J. Van Heerde, and Rik G. M. Pieters, "New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity," *Journal of Marketing Research* 42 (May 2005), pp. 141–56.
43. William W. Alberts, "The Experience Curve Doctrine Reconsidered," *Journal of Marketing* 53 (July 1989), pp. 36–49.
44. Michael Sivy, "Japan's Smart Secret Weapon," *Fortune*, August 12, 1991, p. 75.
45. Joseph Weber, "Over a Buck for Dinner? Outrageous," *BusinessWeek*, March 9, 2009, p. 57.
46. Reena Jane, "From India, the Latest Management Fad," *Bloomberg BusinessWeek*, December 14, 2009, p. 57; Julie Jargon, "General Mills Takes Several Steps to Combat High Commodity Costs," *Wall Street Journal*, September 20, 2007; Mina Kimes, "Cereal Cost Cutters," *Fortune*, November 10, 2008, p. 24.
47. Jack Ewing, "The Next Wal-Mart?" *BusinessWeek*, April 26, 2004, pp. 60–62; "German Discounter Aldi Aims to Profit from Belt-Tightening in US," *DW World.de*, www.dw-world.de, January 15, 2009; Aldi, www.aldi.com.
48. "Green Works Natural Cleaners and Sierra Club Celebrate Two Year Anniversary; Doubling of Natural Cleaning Category," *Green Works*, www.greenworkscleaners.com, June 28, 2010; "This or That? Clorox Greenworks Cleaning Up in the Market Tip of the Day," *Green Daily*, www.greendaily.com, January 24, 2009; "Annual GMA Award Recognizes Clorox and Kettle Foods for Innovation and Creativity," *GMA*, www. gmaonline.org/awardssurvey/cpg.cfm, August 5, 2008.
49. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 44–61.
50. Timothy Aeppel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules," *Wall Street Journal*, March 27, 2007;

Todd Shryock, "Parker Hannifin: Perpetual Motion," *Smart Business Cleveland*, October 1, 2005; Tom Brennan, "High-Tech Parker Hannifin?" *CNBC*, www.cnbc.com, April 29, 2008.

51. Bruce Einhorn, "Acer's Game-Changing PC Offensive," *BusinessWeek*, April 20, 2009, p. 65; Bruce Einhorn and Tim Culpan, "With Dell in the Dust, Acer Chases HP," *Bloomberg BusinessWeek*, March 8, 2010, pp. 58–59.
52. Tung-Zong Chang and Albert R. Wildt, "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study," *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (Winter 1994), pp. 16–27. See also, G. Dean Kortge and Patrick A. Okonkwo, "Perceived Value Approach to Pricing," *Industrial Marketing Management* 22 (May 1993), pp. 133–40.
53. Michael Arndt, "PACCAR: Built for the Long-Haul," *BusinessWeek*, January 30, 2006; Jay Thompson, "The 2010 U.S. Diesel Engine Landscape—Paccar's Approach Will Be Most Changed Without Cat," *Gerson Lehrman Group*, www.glgroup.com; Angel Gonzales, "Paccar's Fuel-Saving Hybrid Truck Aimed at Nation's Distribution," *Seattle Times*, July 29, 2008; Paccar, www.paccar.com.
54. Anupam Mukerj, "Monsoon Marketing," *Fast Company*, April 2007, p. 22.
55. Marco Bertini and Luc Wathieu, "How to Stop Customers from Fixating on Price," *Harvard Business Review*, May 2010, pp. 85–91.
56. James C. Anderson, Dipak C. Jain, and Pradeep K. Chintagunta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing* 1 (Spring 1993), pp. 3–29.
57. Bill Saporito, "Behind the Tumult at P&G," *Fortune*, March 7, 1994, pp. 74–82. For empirical analysis of its effects, see Kusim L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 44–61.
58. Laurie Burkitt, "Take It All Off," *Forbes*, March 29, 2010, p. 59; Dan Beucke, "A Blade Too Far," *BusinessWeek*, August 14, 2006; Jenn Abelson, "And Then There Were Five," *Boston Globe*, September 15, 2005; Jack Neff, "Six-Blade Blitz," *Advertising Age*, September 19, 2005, pp. 3, 53; Editorial, "Gillette Spends Smart on Fusion," *Advertising Age*, September 26, 2005, p. 24.
59. Elisabeth Sullivan, "Value Pricing," *Marketing News*, January 15, 2008, p. 08.
60. Stephen J. Hoch, Xavier Dreze, and Mary J. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic," *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 16–27; Rajiv Lal and R. Rao, "Supermarket Competition: The Case of Everyday Low Pricing," *Marketing Science* 16 (Winter 1997), pp. 60–80; Michael Tsiros and David M. Hardesty, "Ending a Price Promotion: Retracting It in One Step or Phasing It Out Gradually," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 49–64.
61. Joseph W. Alba, Carl F. Mela, Terence A. Shimp, and Joel E. Urbany, "The Effect of Discount Frequency and Depth on Consumer Price Judgments," *Journal of Consumer Research* 26 (September 1999), pp. 99–114; Paul B. Ellickson and Sanjog Misra, "Supermarket Pricing Strategies," *Marketing Science*, 27 (September–October 2008), pp. 811–28.
62. David Welch, "Haggling Starts to Go the Way of the Tail Fin," *BusinessWeek*, October 29, 2007, pp. 71–72.
63. Sean Gregory, "Dollar Stores: A Great Price for the Recession," *Time*, October 6, 2009; Robert Stammers, "Dollar Stores Defy Market," *Forbes.com*, March 5, 2009; John Dobosz, "Putting Family Dollar on the Shopping List," *Forbes*, August 23, 2006; Jeff Meyer, "The Mad Dash to the Dollar Shop," *Christian Science Monitor*, August 4, 2003, p. 13; "Low Prices, Treasure Hunts Build Dollar Empire," *DSN Retailing Today*, November 24, 2003, pp. 23–24.
64. Ethan Smith and Sara Silver, "To Protect Its Box-Office Turf, Ticketmaster Plays Rivals' Tune," *Wall Street Journal*, September 12, 2006.
65. "Royal Mail Drives Major Cost Savings through Free Markets," Free Markets press release, December 15, 2003.
66. Using expected profit for setting price makes sense for the seller that makes many bids. The seller who bids only occasionally or who needs a particular contract badly will not find it advantageous to use expected profit. This criterion does not distinguish between a $1,000 profit with a 0.10 probability and a $125 profit with a 0.80 probability. Yet the firm that wants to keep production going would prefer the second contract to the first.
67. Bernard Condon, "The Haggle Economy," *Forbes*, June 8, 2009, pp. 26–27; Sandy D. Jap, "The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 146–59; Sandy D. Jap, "An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 96–107.
68. Paul W. Farris and David J. Reibstein, "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked," *Harvard Business Review*, November–December 1979, pp. 173–84. See also, Makoto Abe, "Price and Advertising Strategy of a National Brand against Its Private-Label Clone: A Signaling Game Approach," *Journal of Business Research* 33 (July 1995), pp. 241–50.
69. Eugene H. Fram and Michael S. McCarthy, "The True Price of Penalties," *Marketing Management*, October 1999, pp. 49–56.
70. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing," *Journal of Product and Brand Management* 10 (2001), pp. 141–57; Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know," *Fast Company*, December 2003, pp. 68–80.
71. P. N. Agarwala, *Countertrade: A Global Perspective* (New Delhi: Vikas, 1991); Michael Rowe, *Countertrade* (London: Euromoney Books, 1989); Christopher M. Korth, ed., *International Countertrade* (New York: Quorum Books, 1987).
72. For an interesting discussion of a quantity surcharge, see David E. Sprott, Kenneth C. Manning, and Anthony Miyazaki, "Grocery Price Settings and Quantity Surcharges," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 34–46.
73. Michael V. Marn and Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit," *Harvard Business Review*, September–October 1992, pp. 84–94. See also, Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin, and Karen Gedenk, "Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National-Brand Promotions," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 71–89; Gerard J. Tellis, "Tackling the Retailer Decision Maze: Which Brands to Discount, How Much, When, and Why?" *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 271–99.
74. Michael J. Barone and Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 121–32.
75. Jay E. Klompmaker, William H. Rogers, and Anthony E. Nygren, "Value, Not Volume," *Marketing Management* (May–June 2003), pp. 45–48; Lands' End, www.landsend.com, June 23, 2010.
76. Peter Burrows and Olga Kharif, "Can AT&T Tame the iHogs," *Bloomberg BusinessWeek*, December 28, 2009 and January 4, 2010, pp. 21–22.
77. Ramarao Deesiraju and Steven M. Shugan, "Strategic Service Pricing and Yield Management," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 44–56; Robert E. Weigand, "Yield Management: Filling Buckets, Papering the House," *Business Horizons* 42 (September–October 1999), pp. 55–64.
78. Charles Fishman, "Which Price Is Right?" *Fast Company*, March 2003, pp. 92–102; Bob Tedeschi, "E-Commerce Report," *New York Times*, September 2, 2002; Faith Keenan, "The Price Is Really Right," *BusinessWeek*, March 31, 2003, pp. 62–67; Peter Coy, "The Power of Smart Pricing," *BusinessWeek*, April 10, 2000, pp. 160–64. For a review of some seminal work linking pricing decisions with operational insights, see Moritz Fleischmann, Joseph M. Hall, and David F. Pyke, "Research Brief: Smart Pricing," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2004), pp. 9–13.
79. Mike France, "Does Predatory Pricing Make Microsoft a Predator?" *BusinessWeek*, November 23, 1998, pp. 130–32. Also see Joseph P. Guiltinan and Gregory T. Gundlack, "Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis," *Journal of Advertising* 60 (July 1996), pp. 87–102.
80. For more information on specific types of price discrimination that are illegal, see Henry Cheeseman, *Business Law*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
81. Bob Donath, "Dispel Major Myths about Pricing," *Marketing News*, February 3, 2003, p. 10. For an interesting historical account, see Meghan R. Busse, Duncan I. Simester, Florian Zettelmeyer, "'The Best Price You'll Ever Get': The 2005 Employee Discount Pricing Promotions, in the U.S. Automobile Industry," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 268–90.
82. Harald J. Van Heerde, Els Gijsbrechts, and Koen Pauwels, "Winners and Losers in a Major Price War," *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 499–518.
83. For a classic review, see Kent B. Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price," *Journal of Marketing Research* 10 (February 1973), pp. 70–80. See also, Z. John Zhang, Fred Feinberg, and Aradhna Krishna, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions," *Journal of Marketing Research* 39 (August 2002), pp. 277–91.
84. Margaret C. Campbell, "Perceptions of Pricing Unfairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 187–99.
85. Lan Xia, Kent B. Monroe, and Jennifer L. Cox, "The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 1–15; Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Does Demand Fall when Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Larger Sizes," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 492–500.
86. Eric Mitchell, "How Not to Raise Prices," *Small Business Reports*, November 1990, pp. 64–67.
87. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review* (December 2006): 104–12. See also Michael F. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); Adrian Ryans, *Beating Low Cost Competition: How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2008); Jack Neff, "How the Discounters Hurt Themsleves," *Advertising Age*, December 10, 2007, p. 12.

第 15 章

1. Gloria Goodale, "Netflix: From Movies in the Mall to Movies on Demand?" *Christian Science Monitor*, September 1, 2006, p. 11; Timothy J. Mullaney, "The Mail Order House That Clobbered Blockbuster," *BusinessWeek*, June 5, 2006, pp. 56–57; Jefferson Graham, "Netflix Is Still Renting Strong," *USA Today*, July 1, 2009, p. 2B; Ronald Grover, Adam Satariano, and Ari Levy, "Honest, Hollywood, Netflix Is Your Friend," *Bloomberg BusinessWeek*, January 11, 2010, pp. 54–55; Michael V. Copeland, "Tapping Tech's Beautiful Minds," *Fortune*, October 12, 2009, pp. 35–36; Clive Thompson, "If You Liked This, Sure to Love That," *New York Times*, November 21, 2008; Jessica Mintz, "Redbox Machines Take on Netflix's Red Envelope," *USA Today*, June 22, 2009; Michael Kraus, "How Redbox Is Changing Retail," *Marketing News*, November 15, 2009, p. 23.
2. Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
3. Louis W. Stern and Barton A. Weitz, "The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities," *Long Range Planning* 30 (December 1997), pp. 823–29.
4. For an insightful summary of academic research, see Erin Anderson and Anne T. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2001), pp. 223–47. See also, Gary L. Frazier, "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 27 (Spring 1999), pp. 226–40.
5. Kerry Capell, "Thinking Simple at Philips," *BusinessWeek*, December 11, 2006, p. 50; Royal Philips Electronics Annual Report, 2009; "Philips—Unfulfilled," *Brandchannel.com*, June 20, 2005; Jennifer L. Schenker, "Fine-Tuning a Fuzzy Image," *TIMEurope.com*, Spring 2002.
6. Sarah E. Needleman, "Dial-a-Mattress Retailer Blames Troubles on Stores, Executive Team," *Wall Street Journal*, July 14, 2009, p. B1.
7. Martin Wildberger, "Multichannel Business Basics for Successful E-Commerce," *Electronic Commerce News*, September 16, 2002, p. 1; Matthew Haeberle, "REI Overhauls Its E-Commerce," *Chain Store Age*, January 2003, p. 64.
8. Chekitan S. Dev and Don E. Schultz, "In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century," *Marketing Management* 14 (January–February 2005).
9. www.oracle.com, December 09, 2010.
10. www.apple.com, December 09, 2010.
11. Robert Shaw and Philip Kotler, "Rethinking the Chain," *Marketing Management* (July/August 2009), pp. 18–23.
12. Anne T. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2001), pp. 223–47.
13. For additional information on backward channels, see Marianne Jahre, "Household Waste Collection as a Reverse Channel: A Theoretical Perspective," *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 25 (1995), pp. 39–55; Terrance L. Pohlen and M. Theodore Farris II, "Reverse Logistics in Plastics Recycling," *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 22 (1992), pp. 35–37.
14. Greenopolis, www.greenopolis.com, December 09, 2010.
15. William M. Bulkeley, "Kodak Revamps Wal-Mart Kiosks," *Wall Street Journal*, September 6, 2006, p. B2; Faith Keenan, "Big Yellow's Digital Dilemma," *BusinessWeek*, March 24, 2003, pp. 80–81.
16. www.clevelandclinic.org, December 09, 2010; Geoff Colvin, "The Cleveland Clinic's Delos Cosgrove," *Fortune*, March 1, 2010, pp. 38–45.
17. Asim Ansari, Carl F. Mela, and Scott A. Neslin, "Customer Channel Migration," *Journal of Marketing Research* 45 (February 2008), pp. 60–76; Jacquelyn S. Thomas and Ursula Y. Sullivan, "Managing Marketing Communications," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 239–51; Sridhar Balasubramanian, Rajagopal Raghunathan, and Vijay Mahajan, "Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Spring 2005), pp. 12–30; Edward J. Fox, Alan L. Montgomery, and Leonard M. Lodish, "Consumer Shopping and Spending across Retail Formats," *Journal of Business* 77 (April 2004), pp. S25–S60.
18. Peter Child, Suzanne Heywood, and Michael Kilger, "Do Retail Brands Travel?" *McKinsey Quarterly* (January 2002), pp. 11–13. For another taxonomy of shoppers, see also Paul F. Nunes and Frank V. Cespedes, "The Customer Has Escaped," *Harvard Business Review*, November 2003, pp. 96–105.
19. John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears," *Fortune*, November 24, 2003, pp. 158–66. See also, Michael Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).
20. Susan Broniarczyk, "Product Assortment," Curtis Haugtvedt, Paul Herr, and Frank Kardes, eds., *Handbook of Consumer Psychology*, (New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), pp. 755–79; Alexander Chernev and Ryan Hamilton, "Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers," *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 410–20; Richard A. Briesch, Pradeep K. Chintagunta, and Edward J. Fox, "How Does Assortment Affect Grocery Store Choice," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 176–89.
21. Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
22. Louis P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966).
23. Katrijn Gielens and Marnik G. Dekimpe, "The Entry Strategies Retail Firms into Transition Economies," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 196–212.
24. Alex Frankel, "Magic Shop," *Fast Company*, November 2007, pp. 45–49; "Apple Reports Fourth Quarter Results," www.apple.com, October 19, 2009; Jerry Useem, "Simply Irresistible," *Fortune*, March 19, 2007, pp. 107–12; Nick Wingfield, "How Apple's Store Strategy Beat the Odds," *Wall Street Journal*, May 17, 2006; Alice Z. Cuneo, "Apple Transcends as Lifestyle Brand," *Advertising Age*, June 15, 2003, pp. S2, S6; Tobi Elkin, "Apple Gambles with Retail Plan," *Advertising Age*, June 24, 2001.
25. Allison Enright, "Shed New Light," *Marketing News*, May 1, 2006, pp. 9–10.
26. "Exclusives Becoming a Common Practice," *DSN Retailing Today*, February 9, 2004, pp. 38, 44.
27. "Trouser Suit," *Economist*, November 24, 2001, p. 56.
28. www.stihlusa.com/corporate/corporate_facts.html.

29. "Nike Says No to Blue-Light Specials," *Fortune*, May 4, 2005.
30. Robert K. Heady, "Online Bank Offers Best Rates," *South Florida Sun-Sentinel*, November 22, 2004.
31. Anderson and Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 223–47; Michaela Draganska, Daniel Klapper, and Sofia B. Villa-Boas, "A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Investigation of Bargaining Power in the Distribution Channel," *Marketing Science* 29 (January–February 2010), pp. 57–74.
32. These bases of power were identified in John R. P. French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power," Dorwin Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959), pp. 150–67.
33. Joydeep Srivastava and Dipankar Chakravarti, "Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations," *Journal of Marketing Research* 46 (August 2009), pp. 557–72.
34. Daniel Corsten and Nirmalya Kumar, "Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 80–94; for some related research, see Ashwin W. Joshi, "Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 133–50.
35. Russ Mitchell, "Can Dell Save Dell?" *Condé Nast Portfolio*, July 2008, pp. 84–90; Cliff Edwards, "Dell's Do-Over," *BusinessWeek*, October 26, 2009, pp. 37–40; Christopher Helman, "The Second Coming," *Forbes*, December 10, 2007, pp. 79–86; David Whitford, "Uh . . . Maybe I Should Drive," *Fortune*, April 30, 2007, pp. 125–28; Louise Lee, "It's Dell vs. the Dell Way," *BusinessWeek*, March 6, 2006, pp. 61–62; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box," *Fortune*, September 18, 2006, pp. 70–78; Nanette Byrnes, Peter Burrows, and Louise Lee, "Dark Days at Dell," *BusinessWeek*, September 4, 2006, pp. 27–30; Elizabeth Corcoran, "A Bad Spell for Dell," *Forbes*, June 19, 2006, pp. 44–46.
36. For a detailed case study example, see Jennifer Shang, Tuba Pinar Yildrim, Pandu Tadikamalla, Vikas Mittal, and Lawrence Brown, "Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 146–63.
37. Xinlei Chen, George John, and Om Narasimhan, "Assessing the Consequences of a Channel Switch," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 398–416.
38. Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
39. Junhong Chu, Pradeep K. Chintagunta, and Naufel J. Vilcassim, "Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 29–41.
40. Bruce Einhorn, "China: Where Retail Dinosaurs Are Thriving," *Bloomberg BusinessWeek*, February 1 and 8, 2010, p. 64.
41. "Unshackling the Chain Stores," *Economist*, May 31, 2008, pp. 69–70.
42. Richard Gibson, "U.S. Franchises Find Opportunities to Grow Abroad," *Wall Street Journal*, August 11, 2009, p. B5.
43. "Crossroads," *Economist*, March 17, 2007, pp. 71–72; "Shopped Around," *Economist*, October 18, 2008, p. 74; Carol Matlack, "A French Wal-Mart's Global Blitz, *BusinessWeek*, December 21, 2009, pp. 64–65.
44. Michael Arndt, "Urban Outfitters Grow-Slow Strategy," *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, p. 56; Michael Arndt, "How to Play It: Apparel Makers," *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, p. 61.
45. Matthew Boyle and Michael V. Copeland, "Tesco Reinvents the 7-Eleven," *Fortune*, November 26, 2007, p. 34.
46. Jenifer Reingold, "The British (Retail) Invasion," *Fortune*, July 7, 2008, pp. 132–38; Ruth La Ferla, "But Will It Play in Manhattan," *New York Times*, June 21, 2006; Damien Reece, "Topshop's Injection of True Brit Stirs Up the Big Apple," *Daily Telegraph*, April 2, 2009.
47. Stefan Wuyts, Stefan Stremersch, Christophe Van Den Bulte, and Philip Hans Franses, "Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective," *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 479–87.
48. Russell Johnston and Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review*, July–August 1988, pp. 94–101. See also, Arnt Bovik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64; Judy A. Siguaw, Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distribution Perspective," *Journal of Marketing* 62 (July 1998), pp. 99–111; Narakesari Narayandas and Manohar U. Kalwani, "Long-Term Manufacturer– Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing* 59 (January 1995), pp. 1–16.
49. Raji Srinivasan, "Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 120–35.
50. www.citizensbank.com, December 09, 2010.
51. www.disney.com, December 09, 2010; Joyceann Cooney, "Mooney's Kingdom," *License*, October 1, 2006.
52. Coach Inc. Form 10-K filed with SEC on August 19, 2009.
53. Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, and Nalini Ravishanker, "Multichannel Shopping: Causes and Consequences," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 114–32.
54. Based on Rowland T. Moriarty and Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review*, November–December 1990, pp. 146–55.
55. Susan Casey, "Eminence Green," *Fortune*, April 2, 2007, pp. 64–70.
56. Barbara Darow, "Oracle's New Partner Path," *CRN*, August 21, 2006, p. 4.
57. Anne Coughlan and Louis Stern, "Marketing Channel Design and Management," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 247–69.
58. Nirmalya Kumar, "Some Tips on Channel Management," *rediff.com*, July 1, 2005.
59. Matthew Boyle, "Brand Killers," *Fortune*, August 11, 2003, pp. 51–56; for an opposing view, see Anthony J. Dukes, Esther Gal-Or, and Kannan Srinivasan, "Channel Bargaining with Retailer Asymmetry," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 84–97.
60. Jerry Useem, Julie Schlosser, and Helen Kim, "One Nation under Wal-Mart," *Fortune* (Europe), March 3, 2003.
61. Sreekumar R. Bhaskaran and Stephen M. Gilbert, "Implications of Channel Structure for Leasing or Selling Durable Goods," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 918–34.
62. For an example of when conflict can be viewed as helpful, see Anil Arya and Brian Mittendorf, "Benefits of Channel Discord in the Sale of Durable Goods," *Marketing Science* 25 (January–February 2006), pp. 91–96; and Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict," *CMO Magazine*, October 2004.
63. This section draws on Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, *Marketing Channels*, Chapter 9. See also, Jonathan D. Hibbard, Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern, "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 45–61; Kersi D. Antia and Gary L. Frazier, "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships," *Journal of Marketing* 65 (October 2001), pp. 67–81; James R. Brown, Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee, "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficiency of Alternative Governance Mechanisms," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 51–65; Alberto Sa Vinhas and Erin Anderson, "How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels," *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 507–15.
64. Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict," *CMO Magazine*, October 2004.
65. Andrew Kaplan, "All Together Now?" *Beverage World*, March 2007, pp. 14–16.
66. Christina Passriello, "Fashionably Late? Designer Brands Are Starting to Embrace E-Commerce," *Wall Street Journal*, May 19, 2006.
67. Greg Johnson, "Gray Wail: Southern California Companies Are among the Many Upscale Manufacturers Voicing Their Displeasure about Middlemen Delivering Their Goods into the Hands of Unauthorized Discount Retailers," *Los Angeles Times*, March 30, 1997. Also see Paul R. Messinger and Chakravarthi Narasimhan, "Has Power Shifted in the Grocery Channel?" *Marketing Science* 14 (Spring 1995), pp. 189–223.
68. Joel C. Collier and Carol C. Bienstock, "How Do Customers Judge Quality in an E-tailer," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 35–40.
69. *Coremetrics Benchmark December US Retail*, www.coremetrics.com/ downloads/coremetrics-benchmark-industry-report-2008-12-us.pdf.
70. Jeff Borden, "The Right Tools," *Marketing News*, April 15, 2008, pp. 19–21.
71. Alexis K. J. Barlow, Noreen Q. Siddiqui, and Mike Mannion, "Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels," *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (March 2004), pp. 157–63; G&J Electronic Media Services, *7th Wave of the GfK-Online-Monitor* (Hamburg: GfK Press, 2001).
72. Martin Holzwarth, Chris Janiszewski, and Marcus M. Newmann, "The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 19–36.
73. Ann E. Schlosser, Tiffany Barnett White, and Susan M. Lloyd, "Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 133–48.
74. Ronald Abler, John S. Adams, and Peter Gould, *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1971), pp. 531–32.
75. "China's Pied Piper," *Economist*, September 23, 2006, p. 80; Alibaba.com, www.alibaba.com, December 09, 2010; Garry Barker, "The Treasure Keeps Coming for Alibaba," *The Age*, October 27, 2009; Jessica E. Vascellaro, "Alibaba.com Plans U.S Push," *Wall Street Journal*, August 7, 2009; Bruce Einhorn, "At Alibaba, Investors Come Last," *BusinessWeek*, August 17, 2009, p. 50.
76. For an in-depth academic examination, see John G. Lynch Jr. and Dan Ariely, "Wine Online: Search Costs and Competition on Price, Quality, and Distribution," *Marketing Science* 19 (Winter 2000), pp. 83–103.
77. Andrea Chang, "Retailers Fuse Stores with E-Commerce," *Los Angeles Times*, June 27, 2010.
78. Anjali Cordeiro, "Procter & Gamble Sees Aisle Expansion on the Web," *Wall Street Journal*, September 2, 2009, p. B6A; Anjali Cordeiro and Ellen Byron, "Procter & Gamble to Test Online Store to Study Buying Habits," *Wall Street Journal*, January 15, 2010.
79. Xubing Zhang, "Retailer's Multichannel and Price Advertising Strategies," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1080–94.
80. Susan Fournier and Lara Lee, "Getting Brand Communities Right," *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 105–11; "New Harley Davidson Accessory and Clothing Store," *PRLog*, July 21, 2009; Bob Tedeshi, "How Harley Revved Online Sales," *Business 2.0*, December 2002–January 2003, pp. 44; John W. Schouten, and James H. McAlexander, "Market Impact of a Consumption Subculture: The Harley-Davidson Mystique," Gary J. Bamossy and W. Fred van Raaij, eds., *European Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1993), pp. 389–93.
81. Nanette Byrnes, "More Clicks at the Bricks," *BusinessWeek*, December 17, 2007, pp. 50–51.
82. Douglas Lamont, *Conquering the Wireless World: The Age of M-Commerce* (New York: John Wiley & Sons, 2001); Herbjørn Nysveen, Per E. Pedersen, Helge Thorbjørnsen, and Pierre Berthon, "Mobilizing the Brand: The Effects of Mobile Services on Brand Relationships and Main Channel Use," *Journal of Service Research* 7 (2005), pp. 257–76; Venkatesh Shankar and Sridhar Balasubramanian, "Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis," *Journal of Interactive Marketing* 23 (2009), pp. 118–29; Venkatesh Shankar, Alladi Venkatesh, Charles Hofacker, and Prasad Naik, "Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues," special issue, *Journal of Interactive Marketing*, co-editors Venkatesh Shankar and Manjit Yadav, forthcoming.
83. "The Mobile Internet Report," *Morgan Stanley*, www.morganstanley.com, May 7, 2010.
84. Adam Cahill, Lars Albright, and Carl Howe, "Mobile Advertising and Branding," session as part of the Britt Technology Impact Series, Tuck School of Business, Dartmouth College, March 31, 2010; Alexandre Mars, "Importing Mobile Marketing Tools," *Brandweek*, February 15, 2010, p. 17.
85. Reena Jana, "Retailers Are Learning to Love Smartphones," *BusinessWeek*, October 26, 2009.
86. Nanette Byrnes, "More Clicks at the Bricks," *BusinessWeek*, December 17, 2007, pp. 50–51.
87. Dan Butcher, "Dunkin' Donuts Sweetens Dunkin' Run Campaign with Mobile," *Mobile Marketer*, June 23, 2009; "Dunkin' Donuts Unveils 'Dunkin' Run' Technology to make Group Orders Faster, Easier and More Fun," *Dunkin' Donuts*, press release, June 22, 2009, www.dunkindonuts.com; Rich Mathieson, "Mobile Marketing: Dunkin' Donuts Serves SMS," *Chief Marketer*, July 19, 2006.

第 16 章

1. Helen Coster, "A Step Ahead," *Forbes*, June 2, 2008, pp. 78–80; Paula Andruss, "Delivering Wow Through Service," *Marketing News*, October 15, 2008, p. 10; Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It," *Fortune*, February 2, 2009, pp. 55–60; Brian Morrissey, "Amazon to Buy Zappos," *Adweek*, July 22, 2009; Christopher Palmeri, "Now For Sale, the Zappos Culture," *Bloomberg BusinessWeek*, January 11, 2010, p. 57.
2. Karsten Hansen and Vishal Singh, "Market Structure Across Retail Formats," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 656–73.
3. "US Retail E-Commerce Down 3% in Q4, Up Just 6% in 2008," *Retailer Daily*, February 12, 2009.
4. Richard Gibson, "Even 'Copycat' Businesses Require Creativity and Flexibility," *Wall Street Journal Online*, March 2004; *Entrepreneur*, www.entrepreneur.com, December 09, 2010.
5. Raymund Flandez, "New Franchise Idea: Fewer Rules, More Difference," *Wall Street Journal*, September 18, 2007, p. B4.
6. Jena McGregor, "The Hard Sell," *BusinessWeek*, October 26, 2009, pp. 43–45.
7. Joseph Pereira and Ann Zimmerman, "For Toys "R" Us, Holidays Are Open and Shut," *Wall Street Journal*, September 15, 2009, p. B8.
8. Eric Newman, "Retail Design for 2008: Thinking Outside the Box," *Brandweek*, December 17, 2007, p. 26.
9. Scott Cendrowski, "Extreme Retailing," *Fortune*, March 31, 2008, p. 14.
10. Cheryl Lu-Lien Tan, "Hot Kohl's," *Wall Street Journal*, April 16, 2007.
11. "Reinventing the Store—the Future of Retailing," *Economist*, November 22, 2003, pp. 65–68.
12. Matthew Boyle, "IBM Goes Shopping," *Fortune*, November 27, 2006, pp. 77–78; Todd Wasserman, "The Store of the Future," *Brandweek*, December 17, 2007, pp. 23–25; Emma Ritch, "Supermarkets Go Digital," *San Jose Business Journal*, April 11, 2008; Tim Dickey, "Electronic Shelf Labels," *Retail Technology Trends*, February 26, 2010.
13. Michael C. Bellas, "Shopper Marketing's Instant Impact," *Beverage World*, November 2007, p. 18; Richard Westlund, "Bringing Brands to Life: The Power of In-Store Marketing," Special Advertising Supplement to *Adweek*, January 2010.
14. Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase," *Journal of Marketing Research* 73 (November 2009), pp. 1–17.
15. Anthony Dukes and Yunchuan Liu, "In-Store Media and Distribution Channel Coordination," *Marketing Science*, 29 (January–February 2010), pp. 94–107.
16. Michael Freedman, "The Eyes Have It," *Forbes*, September 4, 2006, p. 70.
17. Amy Merrick, "Asking 'What Would Ann Do?'" *Wall Street Journal*, September 15, 2006.
18. Charles Fishman, "The Anarchist's Cookbook," *Fast Company*, July 2004, pp. 70–78; "Whole Foods Market 2009 Annual Report," *Whole Foods Market*, www.wholefoodsmarket.com/company/pdfs/ar09.pdf.

19. Ann Zimmerman and Kris Hudson, "Chasing Upscale Customers Tarnishes Mass-Market Jeweler," *Wall Street Journal*, June 26, 2006; Kris Hudson, "Signet Sparkles with Jewelry Strategy," *Wall Street Journal*, June 26, 2006.
20. "JCPenney Transforms Catalog Strategy to Better Serve Customer Preferences," *BusinessWire*, November 18, 2009; Robert Berner, "JCPenney Gets the Net," *BusinessWeek*, May 7, 2007, p. 70; Robert Berner, "Penney: Back in Fashion," *BusinessWeek*, January 9, 2006, pp. 82–84.
21. Louise Lee, "Catalogs, Catalogs, Everywhere," *BusinessWeek*, December 4, 2006, pp. 32–34; Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003); "Victoria's Secret," Case #6-0014, Center for Digital Strategies, Tuck School of Business, Dartmouth College, 2002; www.biz.yahoo.com, December 09, 2010.
22. Jessi Hempel, "Urban Outfitters, Fashion Victim," *BusinessWeek*, July 17, 2006, p. 60.
23. Robert Berner, "To Lure Teenager Mall Rats, You Need the Right Cheese," *BusinessWeek*, June 7, 2004, pp. 96–101; Aeropostale, www.aeropostale.com, December 09, 2010; Jeanine Poggi, "Best in Class: Price Is Right at Aeropostale," TheStreet, www.thestreet.com/story/10514026/best-in-class-price-is-right-at-aeropostale.html, June 16, 2009; "Aeropostale, Inc. Seeks New Faces for Fall Ad Campaign with 'Real Teens 2010' Contest," *PR Newswire*, March 15, 2010.
24. Robert Berner, "Chanel's American in Paris," *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 70–71.
25. Mark Tatge, "Fun & Games," *Forbes*, January 12, 2004, pp. 138–44.
26. Vanessa O'Connell, "Reversing Field, Macy's Goes Local," *Wall Street Journal*, April 21, 2008.
27. Diane Anderson, "RFID Technology Getting Static in New Hampshire," *Brandweek*, January 23, 2006, p. 13; Mary Catherine O'Conner, "Gillette Fuses RFID with Product Launch," *RFID Journal*, March 27, 2006; "The End of Privacy?" *Consumer Reports*, June 2006, pp. 33–40; Erick Schonfeld, "Tagged for Growth," *Business 2.0*, December 2006, pp. 58–61; "Radio Silence," *Economist*, June 9, 2007, pp. 20–21; Todd Lewan, "The Chipping of America," *Associated Press*, July 29, 2007.
28. Uta Werner, John McDermott, and Greg Rotz, "Retailers at the Crossroads: How to Develop Profitable New Growth Strategies," *Journal of Business Strategy* 25 (2004), pp. 10–17.
29. "Trader Joe's Named a Breakaway Brand for 2009," *Supermarket Industry News*, August 17, 2009; Christopher Palmeri, "Trader Joe's Recipe for Success," *BusinessWeek*, February 21, 2008; Deborah Orr, "The Cheap Gourmet," *Forbes*, April 10, 2006, pp. 76–77; Amy Wu, "A Specialty Food Store with a Discount Attitude," *New York Times*, July 27, 2003.
30. Venkatesh Shankar and Ruth N. Bolton, "An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 28–49.
31. www.target.com, December 09, 2010; Ann Zimmerman, "Staying on Target," *Wall Street Journal*, May 7, 2007; Mya Frazier, "The Latest European Import: Fast Fashion," *Advertising Age*, January 9, 2006, p. 6; Julie Schlosser, "How Target Does It," *Fortune*, October 18, 2004, p. 100; Michelle Conlin, "Look Who's Stalking Walmart," *BusinessWeek*, December 7, 2009, pp. 30–36.
32. Duncan Simester, "Signaling Price Image Using Advertised Prices," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 166–88; see also, Jiwoong Shin, "The Role of Selling Costs in Signaling Price Image," *Journal of Marketing Research* 42 (August 2005), pp. 305–12.
33. Frank Feather, *The Future Consumer* (Toronto: Warwick Publishing, 1994), p. 171. Also see David R. Bell and James M. Lattin, "Shopping Behavior and Consumer Preference for Retail Price Format: Why 'Large Basket' Shoppers Prefer EDLP," *Marketing Science* 17 (Spring 1998), pp. 66–68; Stephen J. Hoch, Xavier Dreeze, and Mary E. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic," *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 1–15.
34. Sarah Fister Gale, "The Bookstore Battle," *Workforce Management* (January 2004), pp. 51–53.
35. Constance L. Hays, "Retailers Seeking to Lure Customers with Service," *New York Times*, December 1, 2003.
36. Amy Gillentine, "Marketing Groups Ignore Women at Their Own Peril," *Colorado Springs Business Journal*, January 20, 2006; Mary Lou Quinlan, "Women Aren't Buying It," *Brandweek*, June 2, 2003, pp. 20–22.
37. Cecile B. Corral, "Profits Pinched, Kohl's Eyes Market Share," *Home Textiles Today*, February 27, 2009; Ilaina Jones, "Kohl's Looking at Spots in Manhattan," *Reuters*, August 19, 2009; Cametta Coleman, "Kohl's Retail Racetrack," *Wall Street Journal*, March 1, 2000.
38. Mindy Fetterman and Jayne O'Donnell, "Just Browsing at the Mall? That's What *You* Think," *USA Today*, September 1, 2006.
39. "Reinventing the Store," *Economist*, November 22, 2003, pp. 65–68; Moira Cotlier, "Census Releases First E-Commerce Report," *Catalog Age*, May 1, 2001; Associated Press, "Online Sales Boomed at End of 2000," *Star-Tribune of Twin Cities*, February 17, 2001; Kenneth T. Rosen and Amanda L. Howard, "E-Tail: Gold Rush or Fool's Gold?" *California Management Review*, April 1, 2000, pp. 72–100.
40. Velitchka D. Kaltcheva and Barton Weitz, "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?" *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 107–18.
41. For more discussion, see Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool," *Journal of Retailing* (Winter 1973–1974), pp. 48–64. Also see B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
42. Jeff Cioletti, "Super Marketing," *Beverage World* (November 2006), pp. 60–61.
43. Ben Paynter, "Happy Hour," *Fast Company*, March 2010, p. 34; Jessi Hempel, "Social Media Meets Retailing," *Fortune*, March 22, 2010, p. 30.
44. Carol Tice, "Anchors Away: Department Stores Lose Role at Malls," *Puget Sound Business Journal*, February 13, 2004, p. 1.
45. www.plma.com, April 3, 2010; Emily Bryson York, "Don't Blame Private Label Gains on the Recession," *Advertising Age*, April 21, 2009.
46. Kusum Ailawadi and Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 147–65.
47. For a detailed analysis of contemporary research on private labels, see Michael R. Hyman, Dennis A. Kopf, and Dongdae Lee, "Review of Literature—Future Research Suggestions: Private Label Brands: Benefits, Success Factors, and Future Research, *Journal of Brand Management* 17 (March 2010), pp. 368–89. See also, Kusum Ailawadi, Bari Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce, "Retailer Promotion Profitability: The Role of Promotion, Brand, Category, and Market Characteristics," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 518–35; Kusum Ailawadi, Koen Pauwels, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Private Label Use and Store Loyalty," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 19–30.
48. Natasha Singer, "Drug Firms Apply Brand to Generics," *New York Times*, February 16, 2010; Casey Feldman, "Generic Drug Superstars," *Fortune*, August 5, 2009; Mina Kimes, "Teva: The King of Generic Drugs," *Fortune*, August 5, 2009; Jeanne Whalen, "Betting $10 Billion on Generics, Novartis Seeks to Inject Growth," *Wall Street Journal*, May 4, 2006.
49. Michael Felding, "No Longer Plain, Simple," *Marketing News*, May 15, 2006, pp. 11–13; Rob Walker, "Shelf Improvement," *New York Times*, May 7, 2006.
50. Sonia Reyes, "Saving Private Labels," *Brandweek*, May 8, 2006, pp. 30–34; Andrew Martin, "Store Brands Lift Grocers in Troubled Times," *New York Times*, December 13, 2008.
51. Jim Chrizan, "Loblaw's Reverses Private Label Trend," *Packaging World*, January 22, 2010; "Loblaw Launches a New Line of Discount Store Brands," *Store Brand Decisions*, February 16, 2010; John J. Pierce, "Private Label Stimulus," *Private Label*, March/April 2009.
52. Brett Nelson, "Stuck in the Middle," *Forbes*, August 15, 2005, p. 88; "Arrow Investor Fact Sheet 2009," *Arrow*, www.arrow.com.
53. James A. Narus and James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers," *Business Horizons* (September– October 1987). Also see Hlavecek and McCuistion, "Industrial Distributors—When, Who, and How," pp. 96–101.
54. www.grainger.com/Grainger/wwg/start.shtml, May 8, 2010; Sean Callahan, "Close-up with Deb Oler, VP-Grainger Industrial Supply Brand, W.W. Grainger," *BtoB*, March 3, 2010; Ian Heller, "The Secret of Being Grainger," www.ezinearticles.com, April 30, 2010.
55. "Who Has The Top Consumer Goods Industry Supply Chains for 2008?" *Supply Chain News*, December 17, 2008; "Who Has The Top Retail Industry Supply Chains for 2008?" *Supply Chain News*, January 5, 2009.
56. Johnson & Johnson 2007 Sustainability Report; talk by panelist Chris Hacker, "Production Innovation and Supply Chains: Creating Value for the Next Generation," *Business and Society Conference*, Tuck School of Business at Dartmouth College, January 15, 2009.
57. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997); Robert Shaw and Philip Kotler, "Rethinking the Chain: Making Marketing Leaner, Faster, and Better," *Marketing Management* (July/August 2009), pp. 18–23.
58. "Shrink Rapped," *Economist*, May 17, 2008, p. 80.
59. "U.S. Logistics Cost 10% of GDP," *Logistics Today*, June 26, 2008.
60. Pete Engardio, "Lean and Mean Gets Extreme," *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, pp. 60–62; Traci Gregory, "ConMed Takes Lean Approach," *Central New York Business Journal*, May 22, 2009.
61. Daisuke Wakabayashi, "How Lean Manufacturing Can Backfire," *Wall Street Journal*, January 30, 2010; for some additional discussion of the downside of lean manufacturing, see Brian Hindo, "At 3M, A Struggle between Efficiency and Creativity," *BusinessWeek*, June 11, 2007.
62. The optimal order quantity is given by the formula $Q^* = 2DS/IC$, where D = annual demand, S = cost to place one order, and I = annual carrying cost per unit. Known as the economic-order quantity formula, it assumes a constant ordering cost, a constant cost of carrying an additional unit in inventory, a known demand, and no quantity discounts. For further reading on this subject, see Richard J. Tersine, *Principles of Inventory and Materials Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994).
63. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997), pp. 122–23.
64. "Shining Examples," *Economist: A Survey of Logistics*, June 17, 2006, pp. 4–6.
65. Renee DeGross, "Retailers Try eBay Overstocks, Returns for Sale Online," *Atlanta Journal-Constitution*, April 10, 2004.
66. Chuck Salter, "Savvy, with Hints of Guile and Resourcefulness," *Fast Company*, February 2007, p. 50; Heather Mcpherson, "Lots to Like about This Concept: As a Wine Négociant, Cameron Hughes Can Offer Premium Wines at Affordable Prices," *Knight Ridder Tribune Business News*, February 21, 2007, p. 1; Phaedrea Hise and Joanne Chen, "Sleeping with the Boss," *Forbes Small Business*, February 2008, pp. 68–78; Maureen Farrell, "Wine Workout," *Forbes*, March 30, 2009, pp. 64–65.
67. "Manufacturing Complexity," *Economist: A Survey of Logistics*, June 17, 2006, pp. 6–9.
68. Perry A. Trunick, "Nailing a Niche in Logistics," *Logistics Today*, March 4, 2008.

第 17 章

1. Ken Romanzi, "Reintroducing the Cranberry to America!" Talk at the Tuck School of Business at Dartmouth," January 7, 2010; "Breakaway Brands: Ocean Spray Tells It Straight from the Bog," *MediaPost*, October 9, 2006; Francis J. Kelly III and Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (New York: McGraw-Hill, 2005).
2. Xueming Luo and Naveen Donthu, "Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 70–91.
3. Margaret Coker, "Dubai Pulls Out the Stops—for Naming Metro Stations, Lines Offered as Vehicles," *Wall Street Journal*, August 8, 2008; Linda Childers, "Can't-Escape TV," *Fast Company*, July/August 2008, p. 46; Louise Story, "Anywhere the Eye Can See, It's Likely to See an Ad," *New York Times*, January 15, 2007; Laura Petrecca, "Product Placement—You Can't Escape It," *USA Today*, October 11, 2006.
4. Burt Helm, "Attention-Deficit Advertising," *BusinessWeek*, May 5, 2008, p. 50; "Motorola's 'Say Goodbye' Campaign at Hong Kong Airport," *MobiAD News*, February 20, 2008.
5. Vanessa L. Facenda, "Kimberly-Clark's Paper Trail Leads to Creative Marketing," *Brandweek*, January 14, 2008, p. 11.
6. Stuart Elliott, "Covering Many Bases for a Brand of Blue Jeans," *New York Times*, August 13, 2009; Giselle Tsirulnik, "Gap Finds Right Fit with Mobile for New Jeans Campaign," *Mobile Marketer*, October 5, 2009; "Gap Introduces America's Best-Fitting Premium Jeans," *PRNewswire*, August 13, 2009; Jean-Claude Larreche, "Gap Lacked Momentum, So Rightly Cut TV," *Advertising Age*, June 23, 2008, p. 26.
7. Some of these definitions are adapted from Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995).
8. Tom Duncan and Sandra Moriarty, "How Integrated Marketing Communication's 'Touch Points' Can Operationalize the Service-Dominant Logic," Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, eds., *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006); Tom Duncan, *Principles of Advertising and IMC*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005).
9. Noreen O'Leary, "Mint's Fresh Approach: Marketing on $700 a Year," *Brandweek*, October 12, 2009, p. 4; Coloribus Global Advertising Archive, www.coloribus.com, December 09, 2010.
10. Theresa Howard, "Multiplatform Ads Clean Up at Cannes," *USA Today*, June 29, 2009, p. 3B; Kate Nettleton, "Tribal DDB Amsterdam's 'Carousel' for Philips Scoops Cannes Lions 2009 Film Grand Prix," *Campaign*, June 29, 2009; Daniel Farey-Jones, "Philips Promotes Home Cinema Range with Online Film Premiere," *Campaign*, February 18, 2010.
11. For an alternate communications model developed specifically for advertising communications, see Barbara B. Stern, "A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient," *Journal of Advertising* (June 1994), pp. 5–15. For some additional perspectives, see Tom Duncan and Sandra E. Morarity, "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 1–13.
12. Demetrios Vakratsas and Tim Ambler, "How Advertising Works: What Do We Really Know?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 26–43.
13. This section is based on the excellent text, John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).
14. "GE Gets Smart with Energy Awareness," *Special Advertising Section to Adweek and Brandweek*, October 14, 2009; "GE Plucks an Online Winner with Smart Grid," *Special Advertising Section to Adweek and Brandweek*, October 14, 2009; "Smart Grid," *GE*, http://ge.ecomagination.com/smartgrid; "Augmented Reality: Real Meets Virtual," *BizTechTalk*, February 25, 2009.
15. James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 2001).
16. John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).
17. James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 2001).
18. Ayn E. Crowley and Wayne D. Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion," *Journal of Consumer Research* 20 (March 1994), pp. 561–74.
19. C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine, and F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949); Crowley and Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion." For an alternative viewpoint, see George E. Belch, "The Effects of Message Modality on One- and Two-Sided Advertising Messages," Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout, eds., *Advances in Consumer Research* (Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1983), pp. 21–26.
20. Curtis P. Haugtvedt and Duane T. Wegener, "Message Order Effects in Persuasion: An Attitude Strength Perspective," *Journal of Consumer Research* 21 (June 1994), pp. 205–18; H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant, and Sunil Erevelles, "Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude," *Journal of Consumer Research* 21 (December 1994), pp. 481–90.
21. Sternthal and Craig, *Consumer Behavior*, pp. 282–84. Sternthal and Craig, *Consumer Behavior: An Information Processing Perspective* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982), pp. 282–84.

22. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
23. Some recent research on humor in advertising, for example, includes: Haseeb Shabbir and Des Thwaites, "The Use of Humor to Mask Deceptive Advertising: It's No Laughing Matter," *Journal of Advertising* 36 (Summer 2007), pp. 75–85; Thomas W. Cline and James J. Kellaris, "The Influence of Humor Strength and Humor Message Relatedness on Ad Memorability: A Dual Process Model," *Journal of Advertising* 36 (Spring 2007), pp. 55–67; H. Shanker Krishnan and Dipankar Chakravarti, "A Process Analysis of the Effects of Humorous Advertising Executions on Brand Claims Memory," *Journal of Consumer Psychology* 13 (2003), pp. 230–45.
24. "Follies," *Advertising Age*, December 14, 2009, p. 20.
25. Rik Pieters and Michel Wedel, "Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 36–50.
26. Herbert C. Kelman and Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (July 1953), pp. 327–35.
27. David J. Moore, John C. Mowen, and Richard Reardon, "Multiple Sources in Advertising Appeals: When Product Endorsers Are Paid by the Advertising Sponsor," *Journal of the Academy of Marketing* Science 13 (Summer 1994), pp. 234–43.
28. C. E. Osgood and P. H. Tannenbaum, "The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change," *Psychological Review* 62 (January 1955), pp. 42–55.
29. Brian Morrissey, "Traditional Ads Yield Social Traction," *Adweek*, May 16, 2010.
30. "Face-to-Face Report," American Business Media, January 2010; "John Deere Face-to-Face Campaign Races Past Competition," *Special Advertising Section to Adweek and Brandweek*, October 14, 2009; Gyro HSR, www.gyrohsr.com.
31. Suzanne Vranca, "New to the TV Lineup: A Flat-Panel Teaser LG Uses Ruse of Show to Market Its Screen," *Wall Street Journal*, April 29, 2008.
32. Adapted from G. Maxwell Ule, "A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes," *How to Plan Media Strategy* (American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention), pp. 41–52.
33. Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt, and Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing*, 6th ed. (New York: HarperCollins, 1995).
34. K. Sridhar Moorthy and Scott A. Hawkins, "Advertising Repetition and Quality Perceptions," *Journal of Business Research* 58 (March 2005), pp. 354–60; Amna Kirmani and Akshay R. Rao, "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 66–79; Amna Kirmani, "The Effect of Perceived Advertising Costs on Brand Perceptions," *Journal of Consumer Research* 17 (September 17, 1990), pp. 160–71; Amna Kirmani and Peter Wright, "Money Talks: Perceived Advertising Expense and Expected Product Quality," *Journal of Consumer Research* 16 (December 1989), pp. 344–53.
35. Demetrios Vakratsas and Tim Ambler, "How Advertising Works: What Do We Really Know?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 26–43.
36. Levitt, *Industrial Purchasing Behavior: A Study in Communication Effects* (Boston, MA: Harvard University Division of Research, 1965).
37. "Let's Build a Smarter Planet," *Effie Worldwide*, www.effie.org/winners/showcase/2010/; "IBM Smarter Planet Campaign from Ogilvy & Mather Wins Global Effie," *PRNewswire*, June 9, 2010; Jeffrey M. O'Brien, "IBM's Grand Plan to Save the Planet," *Fortune*, April 21, 2009.
38. Prasad A. Naik and Kalyan Raman, "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 375–88. See also, Prasad A. Naik, Kalyan Raman, and Russell S. Winer, "Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects," *Marketing Science* 24 (January 2005), pp. 25–34.
39. Scott Neslin, *Sales Promotion*, MSI Relevant Knowledge Series (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2002).
40. Markus Pfeiffer and Markus Zinnbauer, "Can Old Media Enhance New Media?" *Journal of Advertising Research* (March 2010), pp. 42–49.
41. Ellen Neuborne, "Ads That Actually Sell Stuff," *Business 2.0*, June 2004, p. 78.
42. Sreedhar Madhavaram, Vishag Badrinarayanan, and Robert E. McDonald, "Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy," *Journal of Advertising* 34 (Winter 2005), pp. 69–80; Mike Reid, Sandra Luxton, and Felix Mavondo, "The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation," *Journal of Advertising* 34 (Winter 2005), pp. 11–23.
43. Don E. Schultz and Heidi Schultz, *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns* (New York: McGraw-Hill, 2003); Don E. Shultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992).
44. Bruce Horovitz, "Super Bowl Marketers Go All Out to Create Hype, Online Buzz," *USA Today*, February 8, 2010.

第 18 章

1. Dan Sewall, "Old Spice Rolls Out New Ads," *Associated Press*, July 1, 2010; Adam Tschorn, "Old Spice Ad Connects Women to Male Brand with a Wink," *Los Angeles Times*, March 6, 2010; Mary Elizabeth Williams, "Take That, Super Bowl," *Salon.com*, www.salon.com, February 22, 2010.
2. Paul F. Nunes and Jeffrey Merrihue, "The Continuing Power of Mass Advertising," *Sloan Management Review* (Winter 2007), pp. 63–69.
3. Jack Neff, "'Broken' Ad Model Holds Big Advantages for P&G," *Advertising Age*, March 5, 2007.
4. Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (New York: Association of National Advertisers, 1961).
5. Wilfred Amaldoss and Chuan He, "Product Variety, Informative Advertising, and Price Competition," *Journal of Marketing Research* 47 (February 2010), pp. 146–56.
6. Dale Buss, "OnStar First Aid," *Brandchannel*, www.brandchannel.com, February 15, 2010; "OnStar Expands TV Campaign Ads Based on Real-Life Stories," *Road & Travel Magazine*, November 5, 2003.
7. "Responses to Comparative Advertising," *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 530–40; Dhruv Grewal, Sukumar Kavanoor, and James Barnes, "Comparative versus Noncomparative Advertising: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing* 61 (October 1997), pp. 1–15; Randall L. Rose, Paul W. Miniard, Michael J. Barone, Kenneth C. Manning, and Brian D. Till, "When Persuasion Goes Undetected: The Case of Comparative Advertising," *Journal of Marketing Research* 30 (August 1993), pp. 315–30.
8. Rajesh Chandy, Gerard J. Tellis, Debbie MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets," *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001); Gerard J. Tellis, Rajesh Chandy, and Pattana Thaivanich, "Decomposing the Effects of Direct Advertising: Which Brand Works, When, Where, and How Long?" *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 32–46; Peter J. Danaher, André Bonfrer, and Sanjay Dhar, "The Effect of Competitive Advertising," *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp. 211–25; Donald E. Schultz, Dennis Martin, and William P. Brown, *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: Crain Books, 1984), pp. 192–97.
9. Demetrios Vakratsas, Fred M. Feinberg, Frank M. Bass, and Gurumurthy Kalyanaram, "The Shape of Advertising Response Functions Revisited: A Model of Dynamic Probabilistic Thresholds," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 109–19; for an excellent review, see Greg Allenby and Dominique Hanssens, "Advertising Response," Marketing Science Institute, *Special Report*, No. 05-200, 2005.
10. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real-World Split Cable T.V. Advertising Experiments," *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.
11. Greg Allenby and Dominique Hanssens, "Advertising Response," Marketing Science Institute, *Special Report*, No. 05-200, 2005; Jack Neff, "TV Doesn't Sell Package Goods," *Advertising Age*, May 24, 2004, pp. 1, 30.
12. Cleve Langton, "Searching for the Holy Global Ad Grail," *Brandweek*, June 5, 2006, p. 16.
13. Jeff Manning, "Got Milk?" *Associations Now*, July 1, 2006, pp. 56–61; Jeff Manning and Kevin Lane Keller, "Making Advertising Work: How Got Milk? Marketing Stopped a 20-Year Sales Decline," *Marketing Management* (January–February 2003); Jeff Manning, *Got Milk? The Book* (New York: Prima Lifestyles, 1999).
14. Eric Pfanner, "When Consumers Help, Ads Are Free," *New York Times*, June 22, 2009, p. B6; Elisabeth Sullivan, "H. J. Heinz: Consumers Sit in the Director's Chair for Viral Effort," *Marketing News*, February 10, 2008, p. 10; Louise Story, "The High Price of Creating Free Ads," *New York Times*, May 26, 2007; Laura Petrecca, "Madison Avenue Wants You! (or at Least Your Videos)," *USA Today*, June 21, 2007; Eric Pfanner, "Leave It to the Professionals? Hey, Let Consumers Make Their Own Ads," *New York Times*, August 4, 2006.
15. Ruth Lamperd, "Vegemite Product Renamed Vegemite Cheesybite after iSnack 2.0 was Dumped," *Herald Sun*, October 7, 2009; "Follies," *Advertising Age*, December 14, 2009, p. 20.
16. Daniel P. Amos, "How I Did It: Aflac's CEO Explains How He Fell for the Duck," *Harvard Business Review*, January–February 2010; Stuart Elliott, "Not Daffy or Donald, But Still Aflac's Rising Star," *New York Times*, April 22, 2009; Kathleen Sampey, "Q&A: Aflac CMO Herbert," *Adweek*, October 16, 2006; Ron Insana, "Insurance Business Just Ducky for AFLAC," *USA Today*, July 5, 2005; Chad Bray, "If It Quacks, It May Be an Insurance Ad," *Wall Street Journal*, April 2, 2003; Stuart Elliott, "Why a Duck? Because It Sells Insurance," *New York Times*, June 24, 2002.
17. "Scarborough Writes a Refreshing Headline for the Newspaper Industry: Three-Quarters of Adults Are Reading Newspapers, in Print or Online," *Scarborough Research*, www.scarborough.com; Joseph Plambeck, "Newspaper Circulation Falls Nearly 9%," *New York Times*, April 26, 2010.
18. Jeremy Mullman, "Breaking with Bottle Fires Up Absolut Sales," *Advertising Age*, February 18, 2008; Andrew McMains, "'Absolut World' Debuts," *Adweek*, April 27, 2007; Stuart Elliott, "In an 'Absolut World,' a Vodka Could Use the Same Ads for More than 25 Years," *New York Times*, April 27, 2007; Theresa Howard, "Absolut Gets into Spirit of Name Play with New Ads," *USA Today*, January 16, 2006.
19. "The Infinite Dial 2009," *Arbitron*, April 2009.
20. "Motel 6 Ad Earns Grand Prize at Radio Mercury Awards," Motel 6, www.motel6.com, July 1, 2009; "Motel 6 Receives Hermes and Silver GALAXY Awards for 2002 Advertising Campaigns," Business Editors/Travel Writers, *Business Wire*, November 22, 2002.
21. Kim Bartel Sheehan, *Controversies in Contemporary Advertising* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003).
22. Sarah Hills, "McNeil and Sugar Association Settle Splenda Dispute," *Food Navigator-usa.com*, www.foodnavigator-usa.com, November 18, 2008; James P. Miller, "Bitter Sweets Fight Ended," *Chicago Tribune*, May 12, 2007; Avery Johnson, "How Sweet It Isn't: Maker of Equal Says Ads for J&J's Splenda Misled; Chemistry Lesson for Jurors," *Wall Street Journal*, April 6, 2007. For a discussion of the possible role of corrective advertising, see Peter Darke, Laurence Ashworth, and Robin J. B. Ritchie, "Damage from Corrective Advertising: Causes and Cures," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 81–97.
23. For further reading, see Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western, 1995).
24. Jim Kavanagh, "Ad Council Gets Creative to Get Your Attention," *CNN*, www.cnn.com, September 2, 2009.
25. Schultz et al., *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, September 1994), p. 340.
26. Prashant Malaviya, "The Moderating Influence of Advertising Context on Ad Repetition Effects: The Role of Amount and Type of Elaboration," *Journal of Consumer Research* 34 (June 2007), pp. 32–40.
27. Elena Malykhina, "GEICO Poses 'Rhetorical Questions,'" *Brandweek*, December 28, 2009; Adam Armbruster, "GEICO Takes Varied Roads to Consumers," *Television Week*, March 12, 2007, p. 10; Rob Walker, "Pop-Culture Evolution," *New York Times Magazine*, April 15, 2007; *Yahoo Finance*, http://biz.yahoo.com/ic/10/10616.html.
28. Sam Jaffe, "Easy Riders," *American Demographics*, March 2004, pp. 20–23.
29. Max Chafkin, "Ads and Atmospherics," *Inc.*, February 2007.
30. Stephanie Clifford, "Billboards That Look Back," *New York Times*, May 31, 2008.
31. Abbey Klaassen and Andrew Hampp, "Inside Outdoor's Digital Makeover," *Advertising Age: Creativity*, June 14, 2010, p. 5.
32. Abbey Klaassen and Andrew Hampp, "Inside Outdoor's Digital Makeover," *Advertising Age: Creativity*, June 14, 2010, p. 5.
33. Jon Fine, "Where Are Advertisers? At the Movies," *BusinessWeek*, May 25, 2009, pp. 65–66; "Advertisers Go Outside to Play," *AdweekMedia*, March 9, 2009, p. 1; Zack O'Malley Greenburg, "Take Your Brand for a Ride," *Forbes*, March 2, 2009, p. 67.
34. Jeff Pelline, "New Commercial Twist in Corporate Restrooms," *San Francisco Chronicle*, October 6, 1986.
35. Brian Steinberg and Suzanne Vranica, "Prime-Time TV's New Guest Stars: Products," *Wall Street Journal*, January 13, 2004; Michael A. Wiles and Anna Danielova, "The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 44–63; Siva K. Balasubramanian, James Karrh, and Hemant Patwardhan, "Audience Response to Product Placements: An Integrative Framework and Future Research Agenda," *Journal of Advertising* 35 (2006), pp. 115–41; Cristel A. Russell and Barbara Stern, "Consumers, Characters, and Products: A Balance Model of Sitcom Product Placement Effects," *Journal of Advertising* 35 (2006), pp.7–18; Cristel A. Russell and Michael Belch, "A Managerial Investigation into the Product Placement Industry," *Journal of Advertising Research* 45 (2005), pp. 73–92.
36. Stephanie Clifford, "Product Placements Acquire a Life of Their Own on Shows," *New York Times*, July 14, 2008; "FCC Opens Inquiry into Stealthy TV Product Placement," *Associated Press*, June 26, 2008; Chris Reidy, "Staples Gets an Office Encore," *Boston Globe*, November 4, 2006; James L. Johnston, "Branded Entertainment: The Old Is New Again and More Complicated Than Ever," *Journal of Sponsorship* 2 (February 2009), pp. 170–75.
37. Popai, www.popai.com, accessed August 22, 2010.
38. Ram Bezawada, S. Balachander, P. K. Kannan, and Venkatesh Shankar, "Cross-Category Effects of Aisle and Display Placements: A Spatial Modeling Approach and Insights," *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 99–117; Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase," *Journal of Marketing* 73 (November 2009), pp. 1–17.
39. Bill Yackey, "Walmart Reveals 18-Month Results for SMART Network," *Digital Signage Today*, February 23, 2010; Mark Friedman, "Walmart's New In-Store Ads Turning Heads," *Arkansas Business*, September 22, 2008; Laura Petrecca, "Wal-Mart TV Sells Marketers Flexibility," *USA Today*, March 29, 2007.
40. Daniel Terdiman, "McDonald's Is Lead Sponsor of Olympics-Themed ARG, 'The Lost Ring,'" *CNET News*, March 6, 2008; Stephanie Clifford, "An Online Game So Mysterious Its Famous Sponsor Is Hidden," *New York Times*, April 1, 2008; Ben Arnoldy, "Wisdom of the Crowd Triumphs in Alternate Reality Games," *Christian Science Monitor*, March 26, 2008.
41. Brian Steinberg, "'Sunday Night Football' Remains Costliest TV Show," *Advertising Age*, October 26, 2009.
42. "4A's Television Production Cost Survey," *4A's*, www.aaaa.org, December 15, 2009.
43. For more on other media context effects, see Michael A. Kamins, Lawrence J. Marks, and Deborah Skinner, "Television Commercial Evaluation in the Context of Program-Induced Mood: Congruency versus Consistency Effects," *Journal of Advertising*, June 1991, pp. 1–14; see also, Jing Wang and Bobby J. Calder, "Media Transportation and Advertising," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 151–62.
44. Kenneth R. Lord, Myung-Soo Lee, and Paul L. Sauer, "Program Context Antecedents of Attitude toward Radio Commercials," *Journal of the Academy of Marketing Science* 13 (Winter 1994), pp. 3–15; Kenneth R. Lord and Robert E. Burnkrant, "Attention versus Distraction: The Interactive Effect of Program

Involvement and Attentional Devices on Commercial Processing," *Journal of Advertising* (March 1993), pp. 47–60.

45. Roland T. Rust, *Advertising Media Models: A Practical Guide* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).
46. Hani I. Mesak, "An Aggregate Advertising Pulsing Model with Wearout Effects," *Marketing Science* 11 (Summer 1992), pp. 310–26; Fred M. Feinberg, "Pulsing Policies for Aggregate Advertising Models," *Marketing Science* 11 (Summer 1992), pp. 221–34.
47. David B. Montgomery and Alvin J. Silk, "Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures," *Management Science* (June 1972), pp. 485–501; Kristian S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effect* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1964), p. 87.
48. Gerard J. Tellis, Rajesh K. Chandy, and Pattana Thaivanich, "Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 32–46; Ajay Kalra and Ronald C. Goodstein, "The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitivity," *Journal of Marketing Research* (May 1998), pp. 210–24; Anil Kaul and Dick R. Wittink, "Empirical Generalizations about the Impact of Advertising on Price Sensitivity and Price," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. G151–60; David Walker and Tony M. Dubitsky, "Why Liking Matters," *Journal of Advertising Research*, May–June 1994, pp. 9–18; Abhilasha Mehta, "How Advertising Response Modeling (ARM) Can Increase Ad Effectiveness," *Journal of Advertising Research* (May–June 1994), pp. 62–74; John Deighton, Caroline Henderson, and Scott Neslin, "The Effects of Advertising on Brand Switching and Repeat Purchasing," *Journal of Marketing Research* 31 (February 1994), pp. 28–43; Karin Holstius, "Sales Response to Advertising," *International Journal of Advertising* 9 (September 1990), pp. 38–56.
49. Nigel Hollis, "The Future of Tracking Studies," *Admap*, October 2004, pp. 151–53.
50. From Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990). This text provides a detailed, analytical treatment of sales promotion. An comprehensive review of academic work on sales promotions can be found in Scott Neslin, "Sales Promotion," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 310–38.
51. Kusum Ailawadi, Karen Gedenk, and Scott A. Neslin, "Heterogeneity and Purchase Event Feedback in Choice Models: An Empirical Analysis with Implications for Model Building," *International Journal of Research in Marketing* 16 (September 1999), pp. 177–98. See also, Kusum L. Ailawadi, Karen Gedenk, Christian Lutzky, and Scott A. Neslin, "Decomposition of the Sales Impact of Promotion-Induced Stockpiling," *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007); Eric T. Anderson and Duncan Simester, "The Long-Run Effects of Promotion Depth on New versus Established Customers: Three Field Studies," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 4–20; Luc Wathieu, A. V. Muthukrishnan, and Bart J. Bronnenberg, "The Asymmetric Effect of Discount Retraction on Subsequent Choice," *Journal of Consumer Research* 31 (December 2004), pp. 652–65; Praveen Kopalle, Carl F. Mela, and Lawrence Marsh, "The Dynamic Effect of Discounting on Sales: Empirical Analysis and Normative Pricing Implications," *Marketing Science* 18 (Summer 1999), pp. 317–32.
52. Harald J. Van Heerde, Sachin Gupta, and Dick Wittink, "Is 75% of the Sales Promotion Bump Due to Brand Switching? No, Only 33% Is," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 481–91; Harald J. Van Heerde, Peter S. H. Leeflang, and Dick R. Wittink, "The Estimation of Pre- and Postpromotion Dips with Store-Level Scanner Data," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 383–95.
53. For a good summary of the research on whether promotion erodes the consumer franchise of leading brands, see Blattberg and Neslin, "Sales Promotion: The Long and Short of It,"*Marketing Letters* 1 (December 2004); See also, "Stephanie Rosenbloom, "In Recession, Even the Holdouts Use Coupons," *New York Times*, September 24, 2009. For a related topic, see Michael J. Barone and Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 121–32.
54. Robert George Brown, "Sales Response to Promotions and Advertising," *Journal of Advertising Research* (August 1974), pp. 36–37. Also see Kamel Jedidi, Carl F. Mela, and Sunil Gupta, "Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability," *Marketing Science* 18 (Winter 1999), pp. 1–22; Carl F. Mela, Sunil Gupta, and Donald R. Lehmann, "The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 34 (May 1997), pp. 248–61; Purushottam Papatla and Lakshman Krishnamurti, "Measuring the Dynamic Effects of Promotions on Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 33 (February 1996), pp. 20–35.
55. "2010 REGGIE Awards Shopper Marketing: P&G Gain—Project Gainiac," *Promotion Marketing Association*, www.pmalink.org.
56. Magid M. Abraham and Leonard M. Lodish, "Getting the Most out of Advertising and Promotion," *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 50–60. See also, Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Dominique Hanssens, and Marnik Dekimpe, "Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?" *Management Science* 50 (May 2004), pp. 617–29.
57. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments," *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.
58. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.
59. For a model for setting sales promotions objectives, see David B. Jones, "Setting Promotional Goals: A Communications Relationship Model," *Journal of Consumer Marketing* 11 (1994), pp. 38–49.
60. Kusum L. Ailawadi, Bari A. Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce, "Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 518–36.
61. Emily Bryson York and Natalie Zmuda, "Sampling: The New Mass Media," *Advertising Age*, May 12, 2008, pp. 3, 56.
62. Sarah Skidmore, "Coupons Evolve for the Digital Age," *Associated Press*, August 30, 2009; "20 Most Popular Comparison Shopping Websites," *eBizMBA*, www.ebizmba.com, June 2010.
63. Miguel Gomez, Vithala Rao, and Edward McLaughlin, "Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry," *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007); Norris Bruce, Preyas S. Desai, and Richard Staelin, "The Better They Are, the More They Give: Trade Promotions of Consumer Durables," *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005), pp. 54–66.
64. Kusum L. Ailawadi and Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store Brand Share," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 147–66; Kusum L. Ailawadi, "The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned?" *Journal of Retailing* 77 (Fall 2001), pp. 299–318; Paul W. Farris and Kusum L. Ailawadi, "Retail Power: Monster or Mouse?" *Journal of Retailing* (Winter 1992), pp. 351–69; Koen Pauwels, "How Retailer and Competitor Decisions Drive the Long-Term Effectiveness of Manufacturer Promotions," *Journal of Retailing* 83 (2007), pp. 364–90.
65. James Bandler, "The Shadowy Business of Diversion," *Fortune*, August 17, 2009, p. 65; Rajiv Lal, John Little, and J. M. Vilas-Boas, "A Theory of Forward Buying, Merchandising, and Trade Deals," *Marketing Science* 15 (Winter 1996), pp. 21–37.
66. IBIS World USA, www.ibisworld.com; Noah Lim, Michael J. Ahearne, and Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?" *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 356–71.
67. "Kraft's Oreo Takes Super Reggie," *Promo*, March 12, 2009; Elaine Wong, "How Kraft's Double Stuf Oreo Launch Trumped Expectations," *Brandweek*, August 31, 2009; "Oreo Double Stuf Racing League (DSRL)," *Promotion Marketing Association*, www.pmalink.org.
68. Kurt H. Schaffir and H. George Trenten, *Marketing Information Systems* (New York: AMACOM, 1973), p. 81.
69. Joe A. Dodson, Alice M. Tybout, and Brian Sternthal, "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching," *Journal of Marketing Research* 15 (February 1978), pp. 72–81.
70. *IEG Sponsorship Report*, as quoted in "Sponsorship Spending Revised, Growth Cut in Half: IEG," *Promo*, June 18, 2009.
71. Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool," *Journal of Retailing* (Winter 1973–1974), pp. 48–64.
72. Kathleen Kerwin, "When the Factory Is a Theme Park," *BusinessWeek*, May 3, 2004, p. 94; Vanessa O'Connell, "'You-Are-There' Advertising," *Wall Street Journal*, August 5, 2002.
73. Jeff Borden, "Tornado: Experiential Marketing Takes the Industry by Storm in 2008," *Marketing News*, January 15, 2008, pp. 23–26.
74. Michael Schmelling, "Creative Mischief," *Fast Company*, November 2008, pp. 134–38; "GE Profile Inflatable Product Replicas Hit Times Square," *Landmark Creations*, www.landmarkcreations.com; Laurie Sullivan, "GE Ads Show How to Lighten the Laundry Load," *Marketing Daily*, August 27, 2008.
75. "Personal Care Marketers: Who Does What," *IEG Sponsorship Report*, April 16, 2007, p. 4.
76. Bettina Cornwell, Michael S. Humphreys, Angela M. Maguire, Clinton S. Weeks, and Cassandra Tellegen, "Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory," *Journal of Consumer Research* 33 (December 2006), pp. 312–21.
77. Hilary Cassidy, "So You Want to Be an Olympic Sponsor?" *Brandweek*, November 7, 2005, pp. 24–28.
78. "Brands Suit Up for 'Iron Man 2,'" *Adweek*, May 14, 2010.
79. "BB&T Continues Sponsorship with Clint Bowyer, Richard Childress Racing," *SceneDaily*, January 14, 2010; "BB&T Puts Name on New Winston-Salem Ballpark," *Winston-Salem Journal*, February 24, 2010; "Bank's New Department, Deals Reflect Elevated Sponsorship Status," *IEG Sponsorship Report*, April 16, 2007, pp. 1, 8.
80. The Association of National Advertisers has a useful source: *Event Marketing: A Management Guide*, which is available at www.ana.net/bookstore.
81. T. Bettina Cornwell, Clinton S. Weeks, and Donald P. Roy, "Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box," *Journal of Advertising* 34 (Summer 2005).
82. Constantine von Hoffman, "Buying Up the Bleachers," *Brandweek*, February 19, 2007, pp. 18–21.
83. William L. Shankin and John Kuzma, "Buying That Sporting Image," *Marketing Management* (Spring 1992), pp. 65.
84. B. Joseph Pine and James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999).
85. "2006 Experiential Marketing Study," *Jack Morton*, www.jackmorton.com.
86. "Do We Have a Story for You!" *Economist*, January 21, 2006, pp. 57–58; Al Ries and Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: HarperCollins, 2002).
87. "*PRWeek* Campaign of the Year," *PRWeek*, March 5, 2009; "Man Lives in IKEA," *Ketchum*, www.ketchum.com; "Man Lives in NYC IKEA Store," *Associated Press*, January 8, 2008.
88. "Ketchum and Dreyer's Win *PRWeek* Campaign of the Year Award," *PRNewswire*, March 12, 2010; "Dreyer's Slow Churned Dishes Out a Taste of Recovery with the Debut of 'Red, White and No More Blues' Flavor," *PRNewswire*, June 23, 2009; "Beat the Blues with a Taste of Recovery," *CLIO 2010*, www.clioawards.com.
89. Arthur M. Merims, "Marketing's Stepchild: Product Publicity," *Harvard Business Review*, November–December 1972, pp. 111–12. Also see Katherine D. Paine, "There Is a Method for Measuring PR," *Marketing News*, November 6, 1987, p. 5.

第 19 章

1. Elaine Wong, "Pepsi's Refresh Project Drives Social Buzz," *Brandweek*, June 9, 2010; Stuart Elliott, "Pepsi Invites the Public to Do Good," *New York Times*, February 1, 2010; Suzanne Vranica, "Pepsi Benches Its Drinks," *Wall Street Journal*, December 17, 2009.
2. The terms *direct-order marketing* and *direct-relationship marketing* were suggested as subsets of direct marketing by Stan Rapp and Tom Collins in *The Great Marketing Turnaround* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
3. Ran Kivetz and Itamar Simonson, "The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 454–67; Ran Kivetz and Itamar Simonson, "Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences toward Frequency Program Rewards," *Journal of Marketing Research* 39 (May 2002), pp. 155–70.
4. www.the-dma.org homepage
5. L.L. Bean, www.llbean.com.
6. Stan Rapp and Thomas L. Collins, *Maximarketing* (New York: McGraw-Hill, 1987).
7. www.dma-echo.org; www.yellowtreehouse.co.nz; www.ameawards.com.
8. "DMA Releases 2010 Response Rate Trend Report," *Direct Marketing Association*, www.the-dma.org, June 15, 2010.
9. Bob Stone and Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007).
10. Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2000).
11. The *average customer longevity* (*N*) is related to the *customer retention rate* (*CR*). Suppose the company retains 80 percent of its customers each year. Then the average customer longevity is given by: $N = 1/(1 - CR) = 1/.2 = 5$ years.
12. "MCM 100," *Multi Channel Merchant*, www.multichannelmerchant.com, July 2009.
13. "Industry Overview: Internet and Catalog Retailers," *Hoovers*, www.hoovers.com, accessed August 22, 2010.
14. "Biennial Report to Congress: Pursuant to the Do Not Call Registry Fee Extension Act of 2007," *Federal Trade Commission*, www.ftc.gov, December 2009.
15. Charles Duhigg, "Telemarketing Thieves Sharpen Their Focus on the Elderly," *New York Times*, May 20, 2007.
16. Tony Case, "Growing Up," *Interactive Quarterly*, April 19, 2004, pp. 32–34.
17. For example, see André Bonfrer and Xavier Drèze, "Real-Time Evaluation of E-mail Campaign Performance," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 251–63.
18. Kenneth C. Wilbur and Yi Zhu, "Click Fraud," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 293–308.
19. Ellen Byron, "Estée Lauder Tests Web-Ad Waters," *Wall Street Journal*, September 19, 2006.
20. Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-Customization," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 131–45.
21. Daniel Michaels and J. Lynn Lunsford, "Ad-Sales Woes Likely to Continue," *Wall Street Journal*, December 4, 2006; Jack Neff, "Axe Cuts Past Competitors, Claims Market Lead," *Advertising Age*, May 14, 2006; Byron Acohido, "Rich Media Enriching PC Ads," *USA Today*, February 25, 2004.
22. Stuart Elliott, "Letting Consumers Control Marketing: Priceless," *New York Times*, October 9, 2006; Elizabeth Holmes, "On MySpace, Millions of Users Make 'Friends' with Ads," *Wall Street Journal*, August 7, 2006; "2009 Gold Effie Winner: 'Whopper Freakout,'" Effie Awards, *Effie Worldwide*, www.effie.org.
23. Allen P. Adamson, *Brand Digital* (New York: Palgrave Macmillan, 2008).
24. John R. Hauser, Glen L. Urban, Guilherme Liberali, and Michael Braun, "Website Morphing," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 202–23; Peter J. Danaher, Guy W. Mullarkey, and Skander Essegaier, "Factors Affecting Web Site Visit Duration: A Cross-Domain Analysis," *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006), pp. 182–94; Philip Kotler, *According to Kotler* (New York: American Management Association, 2005).
25. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.
26. Bob Tedeschi, "E-Commerce Report," *New York Times*, June 24, 2002.
27. Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Inge Geyskens, "How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 136–50.
28. Jessi Hempel, "The Online Numbers Game," *Fortune*, September 3, 2007, p. 18.

29. Julia Angwin and Tom McGinty, "Sites Feed Personal Details to New Tracking Industry," *Wall Street Journal*, July 31, 2010.
30. *eMarketer*, www.emarketer.com, May 2010.
31. Emily Steel, "Marketers Take Search Ads Beyond Search Engines," *Wall Street Journal*, January 19, 2009.
32. Paula Andruss, "How to Win the Bidding Wars," *Marketing News*, April 1, 2008, p. 28; "Jefferson Graham, "To Drive Traffic to Your Site, You Need to Give Good Directions," *USA Today*, June 23, 2008.
33. Peter J. Danaher, Janghyuk Lee, and Laoucine Kerbache, "Optimal Internet Media Selection," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 336–47; Puneet Manchanda, Jean-Pierre Dubé, Khim Yong Goh, and Pradeep K. Chintagunta, "The Effects of Banner Advertising on Internet Purchasing," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 98–108.
34. Brian Morrissey, "Big Money Bet on Display Ad Tech," *Adweek*, August 1, 2010; Brian Morrissey, "Beefing Up Banner Ads," *Adweek NEXT*, February 15, 2010, pp. 10–11; Robert D. Hof, "The Squeeze on Online Ads," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 48–49; Emily Steel, "Web Sites Debate Best Values for Advertising Dollars," *Wall Street Journal*, August 13, 2009, p. B7.
35. Elisabeth Lewin, "Podcast Audience Growing Faster Than Podcast Advertising," *Podcasting News*, www.podcastingnews.com, May 13, 2009.
36. Natalie Zmuda, "How E-mail Became a Direct-Marketing Rock Star in Recession," *Advertising Age*, May 11, 2009, p. 27.
37. Piet Levy, "An E-motional Call to Action," *Marketing News*, April 30, 2010, p. 8.
38. Roger Cheng, "Mobile Ads Make Gains, But Pace Slows Sharply," *Wall Street Journal*, April 7, 2009; Mark Walsh, "Gartner: Mobile Advertising to Grow 74 percent In 2009," *MediaPost*, August 31, 2009; Amol Sharma, "Companies Vie for Ad Dollars on Mobile Web," *Wall Street Journal*, January 17, 2007; "Mobile Advertising: The Next Big Thing," *Economist*, October 7, 2007, pp. 73–74.
39. Giselle Tsirulnik, "Bank of America Uses Mobile Banners to Drive App Downloads," *Mobile Marketer*, September 4, 2009; Rita Chang, "Consumer Control Brings Brand Loyalty," *Advertising Age*, March 30, 2009, p. 26; Dan Butcher, "Bank of America Campaign Targets Students for Mobile Banking," *Mobile Marketer*, August 28, 2008; Mickey Alam Khan, "Bank of America Surpasses 1M Mobile Banking Customers," *Mobile Marketer*, June 13, 2008.
40. Brian Morrissey, "2009 Really Isn't the Year of Mobile. Here's Why," *Brandweek*, November 16, 2009, p. 6; Douglas MacMillan, Peter Burrows, and Spencer E. Ante, "The App Economy," *BusinessWeek*, November 2, 2009, pp. 44–49.
41. "VW Set for Launch in 8 Months," *WorldCarFans.com*, www.worldcarfans.com, March 20, 2007; Eleftheria Parpis, "Volkswagen's Public Polling Pays Off," *Adweek*, May 19, 2008; Andrew Grill, "Volkswagen Tiguan Mobile Advertising Case Study," *London Calling*, www.londoncalling.mobi, May 20, 2009.
42. Peter DaSilva, "Cellphone in New Role: Loyalty Card," *New York Times*, May 31, 2010.
43. Diana Ransom, "When the Customer Is in the Neighborhood," *Wall Street Journal*, May 17, 2010.
44. Don Clark and Nick Wingfield, "Intel, Microsoft Offer Smart Sign Technology," *Wall Street Journal*, January 12, 2010; Andrew Lavallee, "Unilever to Test Mobile Coupons in Trial at Supermarket, Cellphones Will Be the Medium for Discount Offers," *Wall Street Journal*, May 29, 2009; Bob Tedeschi, "Phone Smart Cents-Off Coupons and Other Special Deals, via Your Cellphone," *New York Times*, December 17, 2008.
45. Piet Levy, "Set Your Sites on Mobile," *Marketing News*, April 30, 2010, p.6; Tom Lowry, "Pandora: Unleashing Mobile-Phone Ads," *BusinessWeek*, June 1, 2009, pp. 52–53.
46. Elisabeth Sullivan, "The Tao of Mobile Marketing," *Marketing News*, April 30, 2010, pp. 16–20.
47. Loretta Chao, "Cell Phone Ads Are Easier Pitch in China Interactive Campaigns," *Wall Street Journal*, January 4, 2007.
48. Louise Story, "What We Talk About When We Talk About Brands," *New York Times*, November 24, 2006.
49. Robert V. Kozinets, Kristine de Valck, Andrea C. Wojnicki, and Sarah J. S. Wilner, "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 71–89; David Godes and Dina Mayzlin, "Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 721–39.
50. Jon Swartz, "Small Firms Dive Into Social Media," *USA Today*, July 22, 2010, p. 3B.
51. Reena Jane, "How Intuit Makes a Social Network Pay," *Bloomberg BusinessWeek*, July 2, 2009; Justin Smith, "Intuit's 'Super Status Contest' Aims for Product Placement in Facebook Status Updates," *Inside Facebook*, www.insidefacebook.com, January 29, 2009; Christen Wegner, "How Intuit Stays Relevant Using Social Media," *KyleLacey.com*, www.kylelacy.com, March 3, 2010; Jon Swartz, "More Marketers Sign on to Social Media," *USA Today*, August 28, 2009, p. 1B.
52. *Effie Awards*, www.effie.org/downloads/2009_winners_list.pdf.
53. Heather Green, "It Takes a Web Village," *BusinessWeek*, September 4, 2006, p. 66; Paul Dwyer, *Measuring the Value of Word of Mouth and Its Impact in Consumer Communities*, MSI Report No. 06-118, *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.; Kelly K. Spors, "The Customer Knows Best," *Wall Street Journal*, July 13, 2009, p. R5.
54. Claire Cain Miller, "The Sweet Spot," *Forbes*, April 23, 2007, p. 41.
55. For an academic discussion of chat rooms, recommendation sites, and customer review sections online, see Dina Mayzlin, "Promotional Chat on the Internet," *Marketing Science* 25 (March–April 2006), pp. 155–63; and Judith Chevalier and Dina Mayzlin, "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 345–54.
56. Stephen Baker, "Looking for a Blog in a Haystack," *BusinessWeek*, July 25, 2006, p. 38.
57. Heather Green, "The Big Shots of Blogdom," *BusinessWeek*, May 7, 2007; TreeHugger, www.treehugger.com/about.
58. Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms," *Washington Post*, July 5, 2006.
59. For a thorough review of relevant academic literature, see Christophe Van Den Bulte and Stefan Wuyts, *Social Networks and Marketing* (Marketing Science Institute Relevant Knowledge Series, Cambridge, MA, 2007), and for some practical considerations, see "A World of Connections: A Special Report on Social Networking," *Economist*, January 30, 2010.
60. Allen Adamson, "No Contest: Twitter and Facebook Can Both Play a Role in Branding," www.forbes.com, May 6, 2009.
61. "Profiting From Friendship," *Economist*, January 30, 2010, pp. 9–12.
62. "A Peach of Opportunity," *Economist*, January 30, 2010, pp. 9–12.
63. Claire Cain Miller, "The New Back Fence," *Forbes*, April 7, 2008; CafeMom, www.cafemom.com/about.
64. Michael Learmonth and Rupal Parekh, "How Influential Are Angry Bloggers? Ask Johnson & Johnson," *Financial Week*, November 19, 2008; Seth Godin, "We Feel Your Pain," *Seth's Blog*, November 17, 2008; Jim Edwards, "J&J Triggers Mommy War With Motrin 'Anti-Baby Sling' Ad," www.bnet.com, November 17, 2008.
65. Stephen Baker, "Beware Social Media Snake Oil," *Bloomberg BusinessWeek*, December 14, 2009, pp. 48–51.
66. Ralf van der Lans, Gerrit van Bruggen, Jehoshua Eliashberg, Berend Wierenga, "A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 348–65; Dave Balter and John Butman, "Clutter Cutter," *Marketing Management* (July–August 2006), pp. 49–50.
67. Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000).
68. George Silverman, *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing* (New York: AMACOM, 2001); Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000), chapter 12; "Viral Marketing," *Sales & Marketing Automation* (November 1999), pp. 12–14.
69. *Will It Blend?* www.willitblend.com; Blendtec, www.blendtec.com; Piet Levy, "I Tube, YouTube," *Marketing News*, March 30, 2009, p. 8; Phyllis Berman, "Food Fight," *Forbes*, October 13, 2008, p. 110; Rob Walker, "Mixing It Up," *New York Times*, August 24, 2008; Jon Fine, "Ready to Get Weird, Advertisers?" *BusinessWeek*, January 8, 2007, p. 24.
70. Renée Dye, "The Buzz on Buzz," *Harvard Business Review* (November–December 2000), p. 139.
71. Robert Berner, "I Sold It through the Grapevine," *BusinessWeek*, May 29, 2006, pp. 32–34.
72. Barbara Kiviat, "Word on the Street," *Time*, April 12, 2007; Dave Balter, "Rules of the Game," *Advertising Age Point*, December 2005, pp. 22–23; Scott Kirsner, "How Much Can You Trust Buzz?" *Boston Globe*, November 14, 2005; Linda Tischler, "What's the Buzz?" *Fast Company*, May 2004, pp. 76–77.
73. Matthew Creamer and Rupal Parekh, "Ideas of the Decade," *Advertising Age*, December 14, 2009.
74. Amar Cheema and Andrew M. Kaikati, "The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 553–63.
75. Jacqueline Johnson Brown, Peter M. Reingen, and Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th ed. (New York: Free Press, 1995); J. Johnson Brown and Peter Reingen, "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior," *Journal of Consumer Research* 14 (December 1987), pp. 350–62; Peter H. Riengen and Jerome B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration," *Journal of Marketing Research* 23 (November 1986), pp. 37–78.
76. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown & Company, 2000).
77. Terry McDermott, "Criticism of Gladwell Reaches Tipping Point," *Columbia Journalism Review*, November 17, 2009; Clive Thompson, "Is the Tipping Point Toast?" *Fast Company*, February 1, 2008; Duncan Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age* (New York: W.W. Norton, 2003).
78. Douglas Atkin, *The Culting of Brands: When Customers Become True Believers* (New York: Penguin, 2004); Marian Salzman, Ira Matathia, and Ann O'Reilly, *Buzz: Harness the Power of Influence and Create Demand* (New York: Wiley, 2003).
79. Bob Greenberg, "A Platform for Life," *Adweek NEXT*, September 14, 2009, p. 38.
80. Michael Trusov, Anand V. Bodapati, and Randolph E. Bucklin, "Determining Influential Users in Internet Social Networks," *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 643–58.
81. Dave Balter and John Butman, "Clutter Cutter," *Marketing Management* (July–August 2006), pp. 49–50; "Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?" *Marketing NPV* 3 (2006), pp. 3–9.
82. Digital Buzz, www.digitalbuzzblog.com; Mashable, www.mashable.com; Atomic Ideas, www.atomicideas.com, all accessed August 22, 2010.
83. Keith Barry, "Fiesta Stars in Night of the Living Social Media Campaign," *Wired*, May 21, 2010; Matthew Dolan, "Ford Takes Online Gamble with New Fiesta," *Wall Street Journal*, April 8, 2009.
84. This section is based in part on an excellent summary, "Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?" *Marketing NPV* 3 (2006), pp. 3–9, available at www.marketingnpv.com.
85. Suzanne Vranica, "Social Media Draws a Crowd," *Wall Street Journal*, July 19, 2010; Jessi Hempel, "He Measures the Web," *Fortune*, November 9, 2009, pp. 94–98.
86. Adam L. Penenberg, "How Much Are You Worth to Facebook?" *Fast Company*, October 1, 2009.
87. Rick Lawrence, Prem Melville, Claudia Perlich, Vikas Sindhwani, Steve Meliksetian, Pei-Yun Hsueh, and Yan Liu, "Social Media Analytics," *OR/MS Today*, February 2010, pp. 26–30.
88. "Employment by major occupational group, 2008 and projected 2018," http://www.bls.gov/emp/ep_table_101.pdf.
89. John Bello, "Sell Like Your Outfit Is at Stake. It Is," *BusinessWeek Online*, February 5, 2004; John Bello, "The Importance of Sales for Entrepreneurs," *USA Today*, February 11, 2004; Jeanine Prezioso, "Lizard King's Story," *Fairfield County Business Journal*, December 10, 2001.
90. Shrihari Sridhar, Murali K. Mantrala, and Sönke Albers, "Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010).
91. Adapted from Robert N. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship," *Harvard Business Review*, March–April 1961, p. 114. Also see William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales Forces," *Journal of Marketing Research* 23 (August 1986), pp. 261–70.
92. Lawrence G. Friedman and Timothy R. Furey, *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999).
93. Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, John E. Mathieu, and Son K. Lam, "The Role of Consensus in Sales Team Performance," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 458–69.
94. Ashwin W. Joshi, "Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 94–107; Philip Kotler, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy, "Ending the War between Sales & Marketing," *Harvard Business Review*, July–August 2006, pp. 68–78; Timothy M. Smith, Srinath Gopalakrishna, and Rubikar Chaterjee, "A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 546–79.
95. Michael Copeland, "Hits and Misses," *Business 2.0*, April 2004, p. 142.
96. "Sales Performance Benchmarks," *Go-to-Market Strategies*, June 5, 2007. For international tax implications in compensation, see Dominique Rouziès, Anne T. Coughlan, Erin Anderson, and Dawn Iacobucci, "Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations," *Journal of Marketing* 73 (November 2009), pp. 92–104.
97. Tony Ritigliano and Benson Smith, *Discover Your Sales Strengths* (New York: Random House Business Books, 2004).
98. Sonke Albers, "Sales-Force Management—Compensation, Motivation, Selection, and Training," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 248–66.
99. Nanette Byrnes, "Avon Calling—Lots of New Reps," *BusinessWeek*, June 2, 2003, pp. 53–54.
100. Michael R. W. Bommer, Brian F. O'Neil, and Beheruz N. Sethna, "A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons," *Journal of Marketing Theory and Practice* (Spring 1994), pp. 61–75. See also, Lissan Joseph, "On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 62–70.
101. Dartnell Corporation, *30th Sales-Force Compensation Survey* (Chicago: Dartnell Corp., 1999). Other breakdowns show that 12.7 percent is spent in service calls, 16 percent in administrative tasks, 25.1 percent in telephone selling, and 17.4 percent in waiting/traveling. For analysis of this database, see Sanjog Misra, Anne T. Coughlan, and Chakravarthi Narasimhan, "Salesforce Compensation: An Analytical and Empirical Examination of the Agency Theoretic Approach, *Quantitative Marketing and Economics* 3 (March 2005), pp. 5–39.
102. Michael Ahearne, Son K. Lam, John E. Mathieu, and Willy Bolander, "Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change?" *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 65–79.
103. Willem Verbeke and Richard P. Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 88–101. See also, Douglas E. Hughes and Michael Ahearne, "Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification," *Journal of Marketing* 74 (July 2010), pp. 81–96.
104. Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker Jr., Mark W. Johnston, and Greg W. Marshall, *Sales-Force Management*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009). See also, Eric G. Harris, John C. Mowen, and Tom J. Brown, "Reexamining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (Winter 2005), pp. 19–35; Manfred Krafft, "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales-Force Control Systems," *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 120–34; Wujin Chu, Eitan Gerstner, and James D. Hess, "Costs and Benefits of Hard Sell," *Journal of Marketing Research* 32 (February 1995), pp. 97–102.
105. Noah Lim, Michael J. Ahearne, and Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?" *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 356–71.
106. Lisa Vaas, "Oracle Teaches Its Sales Force to Play Nice," *eWeek*, July 28, 2004; Lisa Vaas, "Oracle's Sales Force Reorg Finally Bears Fruit," *eWeek*,

December 17, 2003; Ian Mount, "Out of Control," *Business 2.0*, August 2002, pp. 38–44.

107. Philip M. Posdakoff and Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales-Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 351–63. See also, Andrea L. Dixon, Rosann L. Spiro, and Magbul Jamil, "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 64–78; Willem Verbeke and Richard P. Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 88–101.

108. Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988). Also see his *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996); James Lardner, "Selling Salesmanship," *Business 2.0*, December 2002–January 2003, p. 66; Sharon Drew Morgen, *Selling with Integrity: Reinventing Sales through Collaboration, Respect, and Serving* (New York: Berkeley Books, 1999); Neil Rackham and John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1996).

109. Some of the following discussion is based on a classic analysis in W. J. E. Crissy, William H. Cunningham, and Isabella C. M. Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (New York: Wiley, 1977), pp. 119–29. For some contemporary perspective and tips, see Jia Lynn Yang, "How to Sell in a Lousy Economy," *Fortune*, September 29, 2008, pp. 101–6 and Jessi Hempel, "IBM's All-Star Salesman," *Fortune*, September 29, 2008, pp. 110–19.

110. Stephanie Clifford, "Putting the Performance in Sales Performance," *Inc.*, February 2007, pp. 87–95.

111. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing," *Journal of Product & Brand Management* 10 (2001), pp.141–59.

112. Jia Lynn Yang, "How Can I Keep My Sales Team Productive in a Recession?" *Fortune*, March 2, 2009, p. 22.

113. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 50–68; George R. Franke and Jeong-Eun Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 693–702; Richard G. McFarland, Goutam N. Challagalla, and Tasadduq A. Shervani, "Influence Tactics for Effective Adaptive Selling," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 103–17.

第 20 章

1. Brad Stone, "Nintendo Wii to Add Netflix Service for Streaming Video," *New York Times*, January 13, 2010; Eric A. Taub, "Will Nothing Slow Wii?" *New York Times Bits Blog*, October 17, 2008; John Gaudiosi, "How the Wii Is Creaming the Competition," *Business 2.0*, April 25, 2007; Martin Fackler, "Putting the We Back in Wii," *New York Times*, June 8, 2007.

2. For some scholarly reviews, see Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222; Dipak Jain, "Managing New-Product Development for Strategic Competitive Advantage," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing*, (New York: Wiley, 2001), pp. 130–48; Jerry Wind and Vijay Mahajan, "Issues and Opportunities in New-Product Development: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 1–12. For an overview of different industry approaches, see Frank T. Rothaermel and Andrew M. Hess, "Innovation Strategies Combined," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 13–15.

3. Scott Sanderude, "Growth from Harvesting the Sky: The $200 Million Challenge," talk at Marketing Science Institute Conference: New Frontiers for Growth, Boston, MA, April 2005.

4. Stephen J. Carson, "When to Give Up Control of Outsourced New-Product Development," *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 49–66.

5. Elaine Wong, "P&G's '09 Success Hinged on Value, Affordable Luxury," *Brandweek*, March 22, 2010, p. 8.

6. For some academic discussion of the effects of new-product introductions on markets, see Harald J. Van Heerde, Carl F. Mela, and Puneet Manchanda, "The Dynamic Effect of Innovation on Market Structure," *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 166–83; and for a contrast with radically different new products, see Khaled Aboulnasr, Om Narasimhan, Edward Blair, and Rajesh Chandy, "Competitive Response to Radical Product Innovations," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 94–110.

7. "Enabling Multifaceted Innovation," *IBM Global Business Services*, www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6310-executive-brief-enabling-multifaceted.pdf, 2006.

8. Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Jorge Silva-Risso, and Dominique M. Hanssens, "Product Innovations, Advertising and Stock Returns," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 24–43; Alina B. Sorescu and Jelena Spanjol, "Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 114–32; Sungwook Min, Manohar U. Kalwani, and William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 15–33; C. Page Moreau, Arthur B. Markman, and Donald R. Lehmann, "'What Is It?' Category Flexibility and Consumers' Response to Really New Products," *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001), pp. 489–98.

9. Stefan Wuyts, Shantanu Dutta, and Stefan Stremersch, "Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 88–100; Aric Rindfleisch and Christine Moorman, "The Acquisition and Utilization of Information in New-Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective," *Journal of Marketing* 65 (April 2001), pp. 1–18. See also, Raghunath Singh Rao, Rajesh K. Chandy, and Jaideep C. Prabhu, "The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation Than Others," *Journal of Marketing* 72 (July 2008), pp. 58–75.

10. Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu, and Rajesh K. Chandy, "Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 3–23.

11. Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20; Glen Urban, Bruce Weinberg, and John R. Hauser, "Premarket Forecasting of Really New Products," *Journal of Marketing* 60 (January 1996), pp. 47–60.

12. Andy Grove, "Think Disruptive," *Condé Nast Portfolio*, December 2007, pp. 170–75; Ashish Sood and Gerard J. Tellis, "Technological Evolution and Radical Innovation," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 152–68.

13. For more discussion, see Jakki Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).

14. Carol Matlack, "How Danone Turns Bacteria into Bucks," *BusinessWeek*, November 15, 2007, pp. 76–77; Jack Ewing, "The Bimmer, Plugged In," *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, p. 78; Beth Kowitt, "Blackboard Rules the Schools," *Fortune*, November 9, 2009, p. 28.

15. Steve Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.

16. Christina Passariello, "Brand New Bag: Louis Vuitton Tries Modern Methods on Factory Lines," *Wall Street Journal*, October 9, 2006.

17. Gary Hamel, "W. L. Gore: Lessons from a Management Revolutionary," *Wall Street Journal*, March 18, 2010; "The World's Most Innovative Companies," *Fast Company*, March 2009; Brad Weiners, "Gore-Tex Tackles the Great Indoors," *Business 2.0*, April 2004, p. 32; Ann Harrington, "Who's Afraid of a New Product," *Fortune*, November 10, 2003, pp. 189–92.

18. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (New York: HarperCollins, 2009).

19. Clayton M. Christensen, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns* (New York: McGraw-Hill, 2008); Clayton M. Christensen, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard University Press, 2003); Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard University Press, 1997).

20. Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222.

21. Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, *New Products: The Key Factors in Success* (Chicago: American Marketing Association, 1990).

22. Ibid., pp. 35–38.

23. Susumu Ogama and Frank T. Piller, "Reducing the Risks of New-Product Development," *MIT Sloan Management Review* 47 (Winter 2006), pp. 65–71; A.C. Nielsen, "New-Product Introduction—Successful Innovation/Failure: Fragile Boundary," A.C. Nielsen BASES and Ernst & Young Global Client Consulting, June 24, 1999; Deloitte and Touche, "Vision in Manufacturing Study," Deloitte Consulting and Kenan-Flagler Business School, March 6, 1998.

24. For more discussion, see Dipak Jain, "Managing New-Product Development for Strategic Competitive Advantage," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: Wiley, 2001).

25. Steve Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.

26. Tom McNichol, "A Start-Up's Best Friend? Failure," *Business 2.0*, March 2007, pp. 39–41.

27. Thomas N. Burton, "By Learning from Failures Lilly Keeps Drug Pipelines Full," *Wall Street Journal*, April 21, 2004.

28. Amy Barrett, "J&J: Reinventing How It Invents," *BusinessWeek*, April 17, 2006, pp. 60–61.

29. Virginia Gardiner, "Dyson Airblade," *Dwell*, March 10, 2010; Reena Jana, "Dyson's Air Multiplier: Flaw as Function," *Bloomberg BusinessWeek*, October 12, 2009; Chuck Salter, "Failure Doesn't Suck," *Fast Company*, May 2007, p. 44.

30. Vijay Govindrajan and Chris Trimble, "Stop the Innovation Wars," *Harvard Business Review*, July–August 2010, pp. 76–83; Doug Ayers, Robert Dahlstrom, and Steven J. Skinner, "An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New-Product Success," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 107–16; David S. Hopkins, *Options in New-Product Organization* (New York: Conference Board, 1974).

31. Brian Hindo, "Rewiring Westinghouse," *BusinessWeek*, May 19, 2008, pp. 48–49.

32. Danielle Sacks, Chuck Salter, Alan Deutschman, and Scott Kirsner, "Innovation Scouts," *Fast Company*, May 2007, p. 90; "Ongoing Innovation: Tom Malloy on Sustaining the Relevance and Impact of Adobe's Advanced Technology Labs," *Knowledge@Wharton*, March 21, 2007; Shantanu Narayen, "Connecting the Dots Isn't Enough," *New York Times*, July 18, 2009.

33. Lisa C. Troy, Tanat Hirunyawipada, and Audhesh K. Paswan, "Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 132–46; Rajesh Sethi, Daniel C. Smith, and C. Whan Park, "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 73–85.

34. Robert G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch* (New York: Perseus Publishing, 2001); See also, Robert G. Cooper, "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products," *Business Horizons*, May–June 1990, pp. 44–54; Robert G. Cooper, "The NewProd System: The Industry Experience," *Journal of Product Innovation Management* 9 (June 1992), pp. 113–27.

35. Robert G. Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (New York: Perseus Books, 1998).

36. Rajesh Sethi and Zafar Iqbal, "Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products," *Journal of Marketing* 72 (January 2008), pp. 118–34.

37. Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222.

38. Another alternative approach to the funnel process advocates "rocketing." See, David Nichols, *Return on Ideas* (West Sussex, England: Wiley, 2007).

39. Michael Zedalis, "Deploying Stage-Gate on a Global Scale—Critical Elements That Drive Performance" and Charles Gagnon, "Driving Value Creation with the Right Portfolio Mix," talks given at Stage-Gate Leadership Summit 2007.

40. John Hauser, Gerard J. Tellis, and Abbie Griffin, "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 687–717.

41. Byron Acohido, "Microsoft Cultures Creativity in Unique Lab," *USA Today*, July 11, 2007; Erich Joachimsthaler, *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Subin Im and John P. Workman Jr., "Market Orientation, Creativity, and New-Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 114–32.

42. Erich Joachimsthaler, *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2007).

43. Henry Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New-Innovation Landscape* (Boston: Harvard University Press, 2006); Eric Von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005); Burt Helm, "Inside a White-Hot Idea Factory," *BusinessWeek*, January 15, 2005, pp. 72–73; C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Cocreating Unique Value with Customers* (Boston: Harvard University Press, 2004); Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard University Press, 2003).

44. Bruce Horovitz, "Marketers Zooming in on Your Daily Routines," *USA Today*, April 30, 2007; Ashwin W. Joshi and Sanjay Sharma, "Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New-Product Performance," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 47–59.

45. Abbie J. Griffin and John Hauser, "The Voice of the Customer," *Marketing Science* 12 (Winter 1993), pp. 1–27.

46. Miho Inada, "Tokyo Café Targets Trend Makers," *Wall Street Journal*, August 24, 2008.

47. Peter C. Honebein and Roy F. Cammarano, "Customers at Work," *Marketing Management* 15 (January–February 2006), pp. 26–31; Peter C. Honebein and Roy F. Cammarano, *Creating Do-It-Yourself Customers: How Great Customer Experiences Build Great Companies* (Mason, OH: Texere Southwestern Educational Publishing, 2005).

48. Jeff Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business* (New York, Crown Business, 2008).

49. Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea," *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 43–45; Anya Kamentz, "The Power of the Prize," *Fast Company*, May 2008, pp. 43–45; Cisco, www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html.

50. Patricia Seybold, *Outside Innovation: How Your Customers Will Codesign Your Company's Future* (New York: Collins, 2006).

51. Helena Yli-Renko and Ramkumar Janakiraman, "How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Firms, *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 131–48; Donna L. Hoffman, Praveen K. Kopalle, and Thomas P. Novak, "The 'Right' Consumers for Better Concepts: Identifying and Using Consumers High in Emergent Nature to Further Develop New Product Concepts," *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010), in press.

52. Pioneering work in this area is represented by Eric von Hippel, "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science* 32 (July 1986), pp. 791–805. Also see Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988); Eric von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005); and Pamela D. Morrison, John H. Roberts and David F. Midgley, "The Nature of Lead Users and Measurement of Leading Edge Status," *Research Policy* 33 (2004), pp. 351–62.

53. John W. Heinke Jr. and Chun Zhang, "Increasing Supplier-Driven Innovation," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp. 41–46; Eric (Er) Fang, "Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market," *Journal of Marketing* 72 (July 2008), pp. 90–104. Note that this research also shows that customer involvement can also slow the development process if a high level of interaction and coordination is required across stages.

54. Kevin Zheng Zhou, Chi Kin (Bennett) Yim, and David K. Tse, "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough

Innovations," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 42–60; Michael Treacy, "Ignore the Consumer," *Advertising Age Point* (September 2005), pp. 15–19.

55. Sharon Machlis, "Innovation and the 20% Solution," *Computerworld*, February 2, 2009.
56. "The World's Fifty Most Innovative Companies," Special Report, *BusinessWeek*, May 9, 2007.
57. Darren W. Dahl and Page Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation," *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 47–60; Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques* (New York: New Management, 1994).
58. Philip Kotler and Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas* (New York: Wiley, 2003).
59. NBC Research, "Friends," *Program Test Report*, May 27, 1994; and NBC's Failing Grade for "Friends," *The Smoking Gun*. May 10, 2004, www.smokinggun.com.
60. Olivier Toubia and Laurent Florès, "Adaptive Idea Screening Using Consumers," *Marketing Science* 26 (May–June 2007), pp. 342–60; Melanie Wells, "Have It Your Way," *Forbes*, February 14, 2005.
61. David L. Alexander, John G. Lynch Jr., and Qing Wang, "As Time Goes By: Do Cold Feet Follow Warm Intentions for Really New Versus Incrementally New Products," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 307–19; Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20.
62. Min Zhao, Steve Hoeffler, and Darren W. Dahl, "The Role of Imagination-Focused Visualization on New Product Evaluation," *Journal of Marketing Research* 46 (February 2009), pp. 46–55; Raquel Castano, Mita Sujan, Manish Kacker, Harish Sujan, "Managing Customer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Stimulation," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 320–36; Dahl and Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation," *Journal of Marketing Research* 39; Michelle L. Roehm and Brian Sternthal, "The Moderating Effect of Knowledge and Resources on the Persuasive Impact of Analogies," *Journal of Consumer Research* 28 (September 2001), pp. 257–72; Darren W. Dahl, Amitava Chattopadhyay, and Gerald J. Gorn, "The Use of Visual Mental Imagery in New-Product Design," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 18–28.
63. Steve Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.
64. Jon Fortt, "Heavy Duty Computing," *Fortune*, March 2, 2009, pp. 34–36.
65. For additional information, also see David Bakken and Curtis L. Frazier, "Conjoint Analysis: Understanding Consumer Decision Making," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *The Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); Vithala R. Rao and John R. Hauser, "Conjoint Analysis, Related Modeling, and Application," Yoram Wind and Paul E. Green, eds., *Market Research and Modeling: Progress and Prospects: A Tribute to Paul Green* (New York: Springer, 2004), pp. 141–68; Jordan J. Louviere, David A. Hensher, and Joffre D. Swait, *Stated Choice Models: Analysis and Applications* (New York: Cambridge University Press, 2000); Paul E. Green and V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice," *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 3–19; *Sawtooth Software*. For another approach, see Young-Hoon Park, Min Ding and Vithala R. Rao, "Eliciting Preference for Complex Products: A Web-Based Upgrading Method," *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 562–74.
66. Jerry Wind, Paul Green, Douglas Shifflet, and Marsha Scarbrough, "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models," *Interfaces* 19 (January–February 1989), pp. 25–47; For another interesting application, see Paul E. Green, Abba M. Krieger, and Terry Vavra, "Evaluating EZ-Pass: Using Conjoint Analysis to Assess Consumer Response to a New Tollway Technology," *Marketing Research* (Summer 1999), pp. 5–16.
67. The full-profile example was taken from Paul E. Green and Yoram Wind, "New Ways to Measure Consumers' Judgments," *Harvard Business Review*, July–August 1975, pp. 107–17.
68. Peter N. Golder and Gerald J. Tellis, "Will It Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables," *Marketing Science* 16 (Summer 1997), pp. 256–70; Glen L. Urban, Bruce D. Weinberg, and John R. Hauser, "Premarket Forecasting of Really New Products," *Journal of Marketing* 60 (January 1996), pp. 47–60; Robert Blattberg and John Golany, "Tracker: An Early Test-Market Forecasting and Diagnostic Model for New-Product Planning," *Journal of Marketing Research* 15 (May 1978), pp. 192–202.
69. Roger A. Kerin, Michael G. Harvey, and James T. Rothe, "Cannibalism and New-Product Development," *Business Horizons*, October 1978, pp. 25–31.
70. The present value (V) of a future sum (I) to be received t years from today and discounted at the interest rate (r) is given by $V = I_t/(1 + r)^t$. Thus $\$4{,}716{,}000/(1.15)^5 = \$2{,}345{,}000$.
71. John Hauser, "House of Quality," *Harvard Business Review*, May–June 1988, pp. 63–73; Customer-driven engineering is also called "quality function deployment." See also, Lawrence R. Guinta and Nancy C. Praizler, *The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers through Quality Function Deployment* (New York: AMACOM, 1993); and V. Srinivasan, William S. Lovejoy, and David Beach, "Integrated Product Design for Marketability and Manufacturing," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 154–63.
72. Tom Peters, *The Circle of Innovation* (New York: Vintage, 1999), p. 96. For more general discussion, see also, Sethi, "New Product Quality and Product Development Teams," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 1–14; Moorman and Miner, "The Convergence of Planning and Execution Improvisation in New-Product Development," pp. 1–20; MacChavan and Graver, "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge," pp. 1–12.
73. Kevin J. Clancy, Peter C. Krieg, and Marianne McGarry Wolf, *Marketing New Products Successfully: Using Simulated Test Marketing Methodology* (New York: Lexington Books, 2005); Glen L. Urban, John R. Hauser, and Roberta A. Chicos, "Information Acceleration: Validation and Lessons from the Field," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 143–53; V. Mahajan and Jerry Wind, "New Product Models: Practice, Shortcomings, and Desired Improvements," *Journal of Product Innovation Management* 9 (June 1992), pp. 129–39.
74. Eyal Biyalogorsky, William Boulding, and Richard Staelin, "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New-Product Failures," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 108–21.
75. Rajesh Chandy, Brigette Hopstaken, Om Narasimhan, and Jaideep Prabhu, "From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 494–508.
76. Remco Prins and Peter C. Verhoef, "Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New E-Service among Existing Customers," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 169–83.
77. For further discussion, see Feryal Erhun, Paulo Conçalves, and Jay Hopman, "The Art of Managing New Product Transitions," *MIT Sloan Management Review* 48 (Spring 2007), pp. 73–80; Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?" *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 101–13; Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy, "First in First out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 41–58; Barry L. Bayus, Sanjay Jain, and Ambar Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Truth or Vaporware and New-Product Announcements," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 3–13; Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg, and Talia Rymon, "New-Product Announcement Signals and Incumbent Reactions," *Journal of Marketing* 59 (July 1995), pp. 1–15; Frank H. Alpert and Michael A. Kamins, "Pioneer Brand Advantages and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory," *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (Summer 1994), pp. 244–336; Robert J. Thomas, "Timing: The Key to Market Entry," *Journal of Consumer Marketing* 2 (Summer 1985), pp. 77–87.
78. Yvonne van Everdingen, Dennis Folk, and Stefan Stremersch, "Modeling Global Spillover in New Product Takeoff," *Journal of Marketing Research* 46 (October 2009), pp. 637–52; Katrijn Gielens and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Drivers of Consumer Acceptance of New Packaged Goods: An Investigation across Products and Countries," *International Journal of Research in Marketing* 24 (June 2007), pp. 97–111; Marc Fischer, Venkatesh Shankar, and Michael Clement, "Can a Late Mover Use International Market Entry Strategy to Challenge the Pioneer?" Marketing Science Institute Working Paper 05-118, Cambridge, MA; Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamukthi, "Late Mover Advantages: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70.
79. Philip Kotler and Gerald Zaltman, "Targeting Prospects for a New Product," *Journal of Advertising Research* (February 1976), pp. 7–20.
80. Mark Leslie and Charles A. Holloway, "The Sales Learning Curve," *Harvard Business Review*, July–August 2006, pp. 114–23.
81. For details, see Keith G. Lockyer, *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques* (London: Pitman, 1984); see also; Arvind Rangaswamy and Gary L. Lilien, "Software Tools for New-Product Development," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 177–84.
82. The following discussion leans heavily on Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962). Also see his third edition, published in 1983.
83. C. Page Moreau, Donald R. Lehmann, and Arthur B. Markman, "Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 14–29.
84. John T. Gourville, "Eager Sellers & Stony Buyers," *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 99–106.
85. Chuan-Fong Shih and Alladi Venkatesh, "Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 59–72.
86. Michal Herzenstein, Steven S. Posavac, and J. Joško Brakuz, "Adoption of New and Really New Products: The Effects of Self-Regulation Systems and Risk Salience," *Journal of Marketing Research* 44 (May 2007), pp. 251–60; Christophe Van den Bulte and Yogesh V. Joshi, "New-Product Diffusion with Influentials and Imitators," *Marketing Science* 26 (May–June 2007), pp 400–21; Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20.
87. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962), p. 192; Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (New York: HarperBusiness, 1999); For an interesting application with services, see Barak Libai, Eitan Muller, and Renana Peres, "The Diffusion of Services," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 163–75.
88. A. Parasuraman and Charles L. Colby, *Techno-Ready Marketing* (New York: Free Press, 2001); Jakki Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
89. Jordan Robertson, "How Nike Got Street Cred," *Business 2.0*, May 2004, pp. 43–46.
90. Cliff Edwards, "Will Souping Up TiVo Save It?" *BusinessWeek*, May 17, 2004, pp. 63–64; Cliff Edwards, "Is TiVo's Signal Still Fading?" *BusinessWeek*, September 10, 2001, pp. 72–74.
91. Fareena Sultan, John U. Farley, and Donald R. Lehman, "Reflection on 'A Meta-Analysis of Applications of Diffusion Models,'" *Journal of Marketing Research* 33 (May 1996), pp. 247–49; Vijay Mahajan, Eitan Muller, and Frank M. Bass, "Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. G79–G89; Minhi Hahn, Sehoon Park, and Andris A. Zoltners, "Analysis of New-Product Diffusion Using a Four-Segment Trial-Repeat Model," *Marketing Science* 13 (Summer 1994), pp. 224–47; Hubert Gatignon and Thomas S. Robertson, "A Propositional Inventory for New Diffusion Research," *Journal of Consumer Research* 11 (March 1985), pp. 849–67.

第21章

1. Mehul Srivastava, "What the Nano Means to India," *BusinessWeek*, May 11, 2009, pp. 60–61; Steve Hamm, "IBM vs. Tata: Which Is More American?" *BusinessWeek*, May 5, 2008, p. 28; Manjeet Kirpalani, "Tata: The Master of The Gentle Approach," *BusinessWeek*, February 25, 2008, pp. 64–66; Kevin Maney, "Model T(ata)," *Condé Nast Portfolio*, February 2008, pp. 35–36; David Welch and Nandini Lakshman, "My Other Car Is a Tata," *BusinessWeek*, January 14, 2008, pp. 33–34; Robyn Meredith, "The Next People's Car," *Forbes*, April 16, 2007, pp. 70–74; Pete Engardo, "The Last Rajah," *BusinessWeek*, August 13, 2007, pp. 46–51.
2. Michael Elliott, "The New Global Opportunity, *Fortune*, July 5, 2010, pp. 96–102.
3. Alex Taylor III, "The New Motor City," *Fortune*, October 27, 2008, pp. 166–172.
4. David Kiley, "Baseball, Apple Pie . . . and Mihindra?" *BusinessWeek*, November 5, 2007, pp. 61–63.
5. Michael Arndt, "Invasion of the Guatemalan Chicken," *Bloomberg BusinessWeek*, March 22 and 29, 2010, pp. 72–73.
6. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), p. 275.
7. Alex Taylor III, "Hyundai Smokes the Competition," *Fortune*, January 18, 2010, pp. 62–71; Moon Ihlwan and David Kiley, "Hyundai Gains with Marketing Blitz, *BusinessWeek*, September 17, 2009; Moon Ihlwan and David Kiley," "Hyundai Floors It in the U.S.," *BusinessWeek*, February 27, 2009, pp. 30–31.
8. Charles P. Wallace, "Charge!" *Fortune*, September 28, 1998, pp. 189–96; World Trade Organization, www.wto.org.
9. For a comprehensive treatment, see Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, and John L. Graham, *International Marketing* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009).
10. "US Export Fact Sheet," *International Trade Administration*, http:// trade.gov/press/press_releases/2009/export-factsheet_021109.pdf.
11. Jan Johanson and Finn Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm," *Journal of Management Studies* 12 (October 1975), pp. 305–22.
12. Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning, 2010).
13. For a thorough review of academic research on global marketing, see Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83. Also see Johny K. Johansson, *Global Marketing*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2009). For some global marketing research issues, see C. Samuel Craig and Susan P. Douglas, *International Marketing Research*, 3rd ed. (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005).
14. Marc Gunther, "The World's New Economic Landscape," *Fortune*, July 26, 2010, pp. 105–106.
15. According to the *CIA World Factbook* (www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/ index.html), there are 34 developed countries: Andorra, Australia, Austria, Belgium, Bermuda, Canada, Denmark, Faroe Islands, Finland, France, Germany, Greece, Holy See, Iceland, Ireland, Israel, Italy, Japan, Liechtenstein, Luxembourg, Malta, Monaco, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, San Marino, South Africa, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, United Kingdom, and United States. They note that DCs are similar to the new International Monetary Fund (IMF) term "*advanced economies*" that adds Hong Kong, South Korea, Singapore, and Taiwan but drops Malta, Mexico, South Africa, and Turkey.
16. Satish Shankar, Charles Ormiston, Nicolas Bloch, Robert Schaus, and Vijay Vishwanath, "How to Win in Emerging Markets," *MIT Sloan Management Review* (April 2008).
17. "Kraft Revamps Developing Markets after Cadbury," *Reuters*, June 30, 2010; Ned Douthat, "Tupperware Seals Up Growth in Emerging Markets," *Forbes*, www.forbes.com, April 21, 2010.
18. Tom Mulier and Shin Pei, "Nestle's $28.1 Billion Payday Gives Google-Size Cash," *Bloomberg BusinessWeek*, June 30, 2010.
19. "World Population to Exceed 9 Billion by 2050," press release, *United Nations*, www.un.org, March 11, 2009; "2008 World Population Data Sheet," *Population Reference Bureau*, www.pbr.org.
20. Adapted from Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini De Moraes, and Jerry Wind, "The Invisible Global Market," *Marketing Management* (Winter 2000), pp. 31–35. See also, Joseph Johnson and Gerard J. Tellis, "Drivers of Success for Market Entry into China and India," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 1–13; Tarun Khanna and Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building

World-Class Companies in Developing Countries," *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 60–69.

21. C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005); Niraj Dawar and Amitava Chattopadhyay, "Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets," *Long Range Planning* 35 (October 2002).
22. Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dubé, and Sanjay Dhar, "Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 4–13; Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dubé, and Sanjay Dhar, "National Brands, Local Branding: Conclusions and Future Research Opportunities," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 26–28; Bart J. Bronnenberg, Sanjay K. Dhar, and Jean-Pierre Dubé, "Brand History, Geography, and the Persistence of CPG Brand Shares," *Journal of Political Economy* 117 (February 2009), pp. 87–115.
23. David Michael and Arindam Bhattacharya, "The BCG 50 Local Dynamos: How Dynamic RDE-Based Companies Are Mastering Their Home Markets—and What MNCs Need to Learn from Them," Boston Consulting Group, *BCG Report*, March 2008; "The Stay-at-Home Giants," *Economist*, March 15, 2008, p. 78; "In Emerging Markets 'Local Dynamos' Are Challenging Big Multinationals," *Manufacturing & Technology News*, April 17, 2008.
24. Manjeet Kripalani, "Finally, Coke Gets It Right," *BusinessWeek*, February 10, 2003, p. 47; Manjeet Kripalani, "Battling for Pennies in India's Villages," *BusinessWeek*, June 10, 2002, p. 22.
25. Carlos Niezen and Julio Rodriguez, "Distribution Lessons from Mom and Pop," *Harvard Business Review*, April 2008; "Sweet Surrender: Can Kraft's Cadbury Acquisition Help It Tap the Indian Market?" *Knowledge@Wharton*, February 25, 2010.
26. Clayton M. Christensen, Stephen Wunker, and Hari Nair, "Innovation vs. Poverty," *Forbes*, October 13, 2008.
27. Ellen Byron, "P&G's Global Target: Shelves of Tiny Stores," *Wall Street Journal*, July 16, 2007; "Not So Fizzy," *Economist*, February 23, 2002, pp. 66–67; Rajeev Batra, Venkatram Ramaswamy, Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and S. Ramachander, "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries," *Journal of Consumer Psychology* 9 (2000), pp. 83–95.
28. Bruce Einhorn, "Grudge Match in China," *BusinessWeek*, April 2, 2007, pp. 42–43; Russell Flannery, "Watch Your Back," *Forbes*, April 23, 2007, pp. 104–5; Steve Hamm and Dexter Roberts, "China's First Global Capitalist," *BusinessWeek*, December 11, 2006, pp. 52–57; "The Fast and the Furious," *Economist*, November 25, 2006, pp. 63–64.
29. Jenny Mero, "John Deere's Farm Team," *Fortune*, April 14, 2008, pp. 119–24.
30. Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 66–74; Vikram Skula, "Business Basics at the Base of the Pyramid," *Harvard Business Review*, June 2008, pp. 53–57.
31. Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83.
32. Jennifer Cirillo, "Western Europe Is Buzzing," *Beverage World*, June 2010, pp. 22–24.
33. Bernard Condon, "Babble Rouser," *Forbes*, August 11, 2008, pp. 72–77.
34. Bechtel, www.bechtel.com/overview.html; Jack Ewing, "Bechtel Drives a Highway through the Heart of Transylvania," *BusinessWeek*, January 7, 2008.
35. For an academic review, see Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, and Nigel F. Piercy, "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions," *Journal of International Marketing* 6 (Summer 1998), pp. 74–102.
36. Karen Cho, "KFC China's Recipe for Success," *Forbes India*, October 28, 2009; "Brands annual report 2009," *Yum!* www.yum.com/annualreport/pdf/2009AnnualReport. pdf; Michael Arndt and Dexter Roberts, "A Finger-Lickin' Good Time in China," *BusinessWeek*, October 30, 2006, p. 50; "Cola down Mexico Way," *Economist*, October 11, 2003, pp. 69–70.
37. Claudia H. Deutsch, "The Venturesome Giant," *New York Times*, October 5, 2007.
38. Vikram Mahidhar, Craig Giffi, and Ajit Kambil with Ryan Alvanos, "Rethinking Emerging Market Strategies," *Deloitte Review*, Issue 4, 2009.
39. "Burgers and Fries a la Francaise," *Economist*, April 17, 2004, pp. 60–61; Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83; Shaoming Zou and S. Tamer Cavusgil, "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance," *Journal of Marketing* 66 (October 2002), pp. 40–56; "What Makes a Company Great?" *Fortune*, October 26, 1998, pp. 218–26; Bernard Wysocki Jr., "The Global Mall: In Developing Nations, Many Youths Splurge, Mainly on U.S. Goods," *Wall Street Journal*, June 26,1997; David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj, and P. Rajan Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 57 (October 1993), pp.1–17; Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May–June 1983, pp. 92–102.
40. Gail Edmondson, "Skoda Means Quality. Really," *BusinessWeek*, October 1, 2007, p. 46. Some of the more popular jokes from the past: "How do you double the value of aŠkoda? Fill up the gas tank." "What do you call a Skoda with a sunroof? A dumpster." and "Why do you need a rear-window defroster on a Skoda? To keep your hands warm when pushing it."
41. For some research method issues in adapting surveys to different cultures, see Martijn G. de Jong, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Bernard P. Veldkamp, "A Model for the Construction of Country-Specific Yet Internationally Comparable Short-Form Marketing Scales," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 674–89.
42. Nigel Hollis, *The Global Brand* (New York: Palgrave Macmillan, 2008); Nigel Hollis, "Going Global? Better Think Local Instead," *Brandweek*, December 1, 2008, p. 14.
43. "U.S. Soft Drink Consumption on the Decline," *Reuters*, August 24, 2009; *The Economist: Pocket World in Figures* (Profile Books: London, 2009).
44. For some recent examples, see Ana Valenzuela, Barbara Mellers, and Judi Stebel, "Pleasurable Surprises: A Cross-Cultural Study of Consumer Responses to Unexpected Incentives," *Journal of Consumer Research* 36 (February 2010), pp. 792–805; Tuba Üstüner and Douglas B. Holt, "Toward a Theory of Status Consumption in Less Industrialized Countries," *Journal of Consumer Research* 37 (June 2010), pp. 37–56; Praveen K. Kopalle, Donald R. Lehmann, and John U. Farley, "Consumer Expectations and Culture: The Effect of Belief in Karma in India," *Journal of Consumer Research* 37 (August 2010), pp. 251–63.
45. Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (Beverley Hills, CA: Sage, 1980).
46. D. A. Aaker and Erich Joachimsthaler, "The Lure of Global Branding," *Harvard Business Review*, 37 (November 1999), pp. 137–44.
47. For some in-depth treatments of branding in Asia in particular, see S. Ramesh Kumar, *Marketing & Branding: The Indian Scenario* (Delhi: Pearson Education, 2007); Martin Roll, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands* (New York: Palgrave MacMillan, 2006); Paul Temporal, *Branding in Asia: The Creation, Development, and Management of Asian Brands for the Global Market* (Singapore: John Wiley & Sons, 2001).
48. Michael Arnt, "Knock Knock, It's Your Big Mac," *BusinessWeek*, July 23, 2007, p. 36; Lulu Raghavan, "Lessons from the Maharaja Mac: Five Rules for Entering the Indian Market," *Landor Associates*, www.landor.com, December 2007.
49. Deepa Chandrasekaran and Gerard J. Tellis, "Global Takeoff of New Products: Culture, Wealth, or Vanishing Differences?" *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 844–60.
50. Leila Abboud, "Philips Widens Marketing Push in India," *Wall Street Journal*, March 20, 2009.
51. Walter J. Keegan and Mark C. Green, *Global Marketing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
52. Paulo Prada and Bruce Orwall, "A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park," *Wall Street Journal*, March 12, 2003.
53. Ralf van der Lans, Joseph A. Cote, Catherine A. Cole, Siew Meng Leong, Ale Smidts, Pamela W. Henderson, Christian Bluemelhuber, Paul A. Bottomley, John R. Doyle, Alexander Fedorikhin, Janakiraman Moorthy, B. Ramaseshan, and Bernd H. Schmitt," Cross-National Logo Evaluation Analysis: An Individual-Level Approach," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 968–85.
54. F. C. (Frank) Hong, Anthony Pecotich, and Clifford J. Shultz II, "Language Constraints, Product Attributes, and Consumer Perceptions in East and Southeast Asia," *Journal of International Marketing* 10 (June 2002), pp. 29–45.
55. Mark Lasswell, "Lost in Translation," *Business 2.0*, August 2004, pp. 68–70; Richard P. Carpenter and the *Globe* Staff, "What They Meant to Say Was . . .," *Boston Globe*, August 2, 1998.
56. For an interesting distinction based on the concept of global consumer culture positioning, see Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Rajeev Batra, "Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 75–87.
57. Thomas J. Madden, Kelly Hewett, and Martin S. Roth, "Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences," *Journal of International Marketing* 8 (Winter 2000), pp. 90–107; Zeynep Gürhan-Canli and Durairaj Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 309–17.
58. Geoffrey Fowler, Brian Steinberg, and Aaron O. Patrick, "Globalizing Apple's Ads," *Wall Street Journal*, March 1, 2007; Joan Voight, "Best Campaign of the Year: Apple "Mac vs. PC," *Adweek*, July 17, 2007.
59. See, for example, Haksin Chan, Lisa C. Wan, and Leo Y. M. Shin, "The Contrasting Effects of Culture on Consumer Tolerance: Interpersonal Face and Impersonal Fate," *Journal of Consumer Research* 36 (August 2009), pp. 292–304.
60. Aradhna Krishna and Rohini Ahluwalia, "Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms," *Journal of Consumer Research* 35 (December 2008), pp. 692–705.
61. Normandy Madden, "Crossing Borders by Building Relationships," *Advertising Age*, October 13, 2008, p. 32.
62. Preeti Khicha, "Building Brands in Rural India," *Brandchannel*, www.brandchannel.com, October 8, 2007.
63. John L. Graham, Alma T. Mintu, and Waymond Rogers, "Explorations of Negotiations Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States," *Management Science* 40 (January 1994), pp. 72–95.
64. Price perceptions may differ too, see Lisa E. Bolton, Hean Tat Keh, and Joseph W. Alba, "How Do Price Fairness Perceptions Differ Across Culture?" *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 564–76.
65. David Pierson, "Beijing Loves IKEA—But Not for Shopping," *Los Angeles Times*, August 25, 2009; Mei Fong, "IKEA Hits Home in China: The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices for the Chinese," *Wall Street Journal*, March 3, 2006, p. B1.
66. Companies often fight back, however, and legally contest the imposition of any duties. After several years, the Chinese government was eventually able to overturn the duties slapped on the off-road tire makers. See "Commerce Finds Unfair Dumping of Off-Road Tires from China," *International Trade Association*, February 6, 2008; "Ministry: China Pleased U.S. Overturned Duties on its Off-Road Tires," *People's Daily*, August 17, 2010.
67. AGMA, "KPMG/AGMA Survey Projects Global 'Global Market' of $58 Billion for Information Technology Manufacturers," *KPMG*, www.kpmg.com, December 11, 2008.
68. David Blanchard, "Just in Time—How to Fix a Leaky Supply Chain," *IndustryWeek*, May 1, 2007.
69. Kersi D. Antia, Mark E. Bergen, Shantanu Dutta, and Robert J. Fisher, "How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence?" *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 92–106; Matthew B. Myers and David A. Griffith, "Strategies for Combating Gray Market Activity," *Business Horizons* 42 (November–December 1999), pp. 2–8.
70. Brian Grow, Chi-Chu Tschang, Cliff Edwards, and Brian Burnsed, "Dangerous Fakes," *BusinessWeek*, October 8, 2008; Brian Burnsed, "The Most Counterfeited Products," *Businessweek*, www.businessweek. com, October 8, 2008.
71. "IPR Seizure Statistics," *US Department of Homeland Security*, www.cbp.gov/xp/cgov/trade/priority_trade/ipr/pubs/seizure/, December 9, 2010.
72. Eric Shine, "Faking Out the Fakers," *BusinessWeek*, June 4, 2007, pp. 76–80.
73. Deborah Kong, "Smart Tech Fights Fakes," *Business 2.0*, March 2007, p. 30.
74. David Arnold, "Seven Rules of International Distribution," *Harvard Business Review*, November–December 2000, pp. 131–37.
75. Ibid.
76. Katrijn Gielens, Linda M. Van De Gucht, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Marnik G. Dekimpe, "Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers," *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 519–34.
77. Noreen O'Leary, "Infiniti Plays Up Japanese Heritage in Global Campaign," *Brandweek*, February 15, 2010, p. 5.
78. "The Shock of Old," *Economist*, July 13, 2002, p. 49.
79. "From Fantasy Worlds to Food," *Economist*, November 11, 2006, p. 73; "A New Sort of Beauty Contest," *Economist*, November 11, 2006, p. 68.
80. Flora Bagenal and John Harlow, "Borat Make Benefit Kazakh Tourist Boom," *Sunday Times*, December 3, 2006; Lisa Minot, "Borat Causes Tourism Boom," *The Sun*, March 5, 2007; "Borat 'Boosted Kazakh Tourism,'" *ABC News*, www.abc.net.au, November 13, 2008.
81. Jim Rendon, "When Nations Need a Little Marketing," *New York Times*, November 23, 2003.
82. Joanna Kakissis, "Vacationers Rethink Greece Amid Debt Crisis," *National Public Radio*, www.npr.org, June 22, 2010; Elena Becatoros, "Greece's Tourism Industry Under Threat," *MSNBC*, www.msnbc.com, June 15, 2010.
83. Zeynep Gurhan-Canli and Durairaj Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 309–17. For some different related issues, see also Lily Dong and Kelly Tian, "The Use of Western Brands in Asserting Chinese National Identity," *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 504–23; Yinlong Zhang and Adwait Khare, "The Impact of Accessible Identities on the Evaluation of Global versus Local Products," *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 524–37; Rohit Varman and Russell W. Belk, "Nationalism and Ideology in an Anticonsumption Movement," *Journal of Consumer Research* 36 (December 2009), pp. 686–700.
84. Douglas B. Holt, John A. Quelch, and Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete," *Harvard Business Review* 82, September 2004, pp. 68–75; Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Rajeev Batra, and Dana L. Alden, "How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value," *Journal of International Business Studies* 34 (January 2003), pp. 53–65.
85. Gürhan-Canli and Maheswaran "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects"; Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83; "Old Wine in New Bottles," *Economist*, February 21, 1998, p. 45; Johny K. Johansson, "Determinants and Effects of the Use of 'Made in' Labels," *International Marketing Review (UK)* 6 (January 1989), pp. 47–58; Warren J. Bilkey and Erik Nes, "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations," *Journal of International Business Studies* 13 (Spring–Summer 1982), pp. 89–99.
86. Kimberly Weisul, "Why More Are Buying into 'Buy Local,'" *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, pp. 57–60.
87. Jathon Sapsford and Norihiko Shirouzo, "Mom, Apple Pie and . . . Toyota?" *Wall Street Journal*, May 11, 2006.
88. Kenneth Hein, "Emerging Markets Still Like U.S. Brands," *Brandweek*, April 16, 2007, p. 4.
89. For additional discussion, see "Strengthening Brand America," *The Burghard Group*, www.strengtheningbrandamerica.com, December 9, 2010.
90. Joel Backaler, "Haier: A Chinese Company That Innovates," *China Tracker*, www.forbes.com, June 17, 2010; Zhang Ruimin, "Voices from China," *Forbes*, September 28, 2009.
91. Rajdeep Grewal, Murali Chandrashekaran, and F. Robert Dwyer, "Navigating Local Environments with

Global Strategies: A Contingency Model of Multinational Subsidiary Performance," *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 886–902. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing across Borders* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989).

92. Moon Ihlwan, "The Foreigners at the Top of LG," *BusinessWeek*, December 22, 2008, pp. 56–57.
93. Jim Murphy, "The Jack's Eye-View on Marketing a Global Brand Locally," talk given at *The Beverage Forum*, New York, NY, May 20, 2009.
94. Betsy McKay, "Coke Hunts for Talent to Re-Establish Its Marketing Might," *Wall Street Journal*, March 6, 2002.
95. David Kiley, "Ghosn Hits the Accelerator," *BusinessWeek*, May 1, 2008.

第 22 章

1. Mark Borden and Anya Kamentz, "The Prophet CEO," *Fast Company*, September 2008, pp. 126–29; Tara Weiss, "Special Report: Going Green," *Forbes.com*. Forbes.com, July 3, 2007; Matthew Grimm, "Progressive Business," *Brandweek*, November 28, 2005, pp. 16–26; Kate Galbraith, "Timberland's New Footprint: Recycled Tires," *New York Times*, April 3, 2009; Aman Singh, "Timberland's Smoking Ban: Good Corporate Citizenship or Overkill?" *Forbes*, June 3, 2010; Amy Cortese, "Products; Friend of Nature? Let's See Those Shoes," *New York Times*, March 6, 2007; Timberland, www.timberland.com.
2. Christopher Vollmer, *Always On: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control* (New York: McGraw-Hill, 2008).
3. For additional analysis and discussion, see Philip Kotler, Hermawan Karatajaya, and Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Consumers to the Human Spirit* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010).
4. Devin Leonard, "The New Abnormal," *Bloomberg BusinessWeek*, August 2–August 10, 2010, pp. 50–55; Noreen O'Leary, "CMOs Face New Reality," *Adweek*, August 11, 2010.
5. John Gerzema and Michael D'Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell, and Live* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).
6. John A. Quelch and Katherine E. Jocz, *Greater Good: How Good Marketing Makes for Better Democracy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007).
7. Clay Chandler, "Full Speed Ahead," *Fortune*, February 7, 2005, pp. 78–84; "What You Can Learn from Toyota," *Business 2.0*, January–February 2005, pp. 67–72; Keith Naughton, "Red, White, and Bold," *Newsweek*, April 25, 2005, pp. 34–36.
8. For some thoughtful academic perspectives on marketing strategy and tactics, see *Kellogg on Integrated Marketing*, Dawn Iacobucci and Bobby Calder, eds. (New York: Wiley, 2003); and *Kellogg on Marketing*, Dawn Iacobucci, ed. (New York: Wiley, 2001).
9. For a broad historical treatment of marketing thought, see D. G. Brian Jones and Eric H. Shaw, "A History of Marketing Thought," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65; for more specific issues related to the interface between marketing and sales, see Christian Homburg, Ove Jensen, and Harley Krohmer, "Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy," *Journal of Marketing 72* (March 2008), pp. 133–54.
10. Frederick E. Webster Jr., "Expanding Your Network," *Marketing Management* (Fall 2010), pp. 16–23; Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter, and Shankar Ganesan, "Can Marketing Regain Its Seat at the Table?" *Marketing Science Institute Report No. 03-113* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003); Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.
11. Jan Wieseke, Michael Ahearne, Son K. Lam, and Rolf van Dick, "The Role of Leaders in Internal Marketing," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 123–45; Hamish Pringle and William Gordon, *Beyond Manners: How to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2001); John P. Workman Jr., Christian Homburg, and Kjell Gruner, "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants," *Journal of Marketing* 62 (July 1998), pp. 21–41.
12. Grant McKracken, *Chief Culture Officer: How to Create a Living Breathing Corporation* (New York: Basic Books, 2009).
13. Todd Guild, "Think Regionally, Act Locally: Four Steps to Reaching the Asian Consumer," *McKinsey Quarterly* 4 (September 2009), pp. 22–30.
14. "State and Country Quick Facts," *U.S. Census Bureau*, http://quickfacts.census.gov/qfd/states/12/12086.html.
15. "Category Management Goes beyond Grocery," *Cannondale Associates White Paper*, www.cannondaleassoc.com, February 13, 2007; Laurie Freeman, "P&G Widens Power Base: Adds Category Managers," *Advertising Age*; Michael J. Zenor, "The Profit Benefits of Category Management," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 202–13; Gerry Khermouch, "Brands Overboard," *Brandweek*, August 22, 1994, pp. 25–39; Zachary Schiller, "The Marketing Revolution at Procter & Gamble," *BusinessWeek*, July 25, 1988, pp. 72–76.
16. For some further reading on the origins of category management, see Robert Dewar and Don Shultz, "The Product Manager, an Idea Whose Time Has Gone," *Marketing Communications* (May 1998), pp. 28–35; George S. Low and Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Evaluation," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 173–90; Michael J. Zanor, "The Profit Benefits of Category Management," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 202–13.
17. D. Gail Fleenor, "The Next Space Optimizer," *Progressive Grocer*, March 2009.
18. Larry Selden and Geoffrey Colvin, *Angel Customers & Demon Customers* (New York: Portfolio [Penguin], 2003).
19. For an in-depth discussion of issues around implementing a customer-based organization on which much of this paragraph is based, see George S. Day, "Aligning the Organization with the Market," *MIT Sloan Management Review* 48 (Fall 2006), pp. 41–49.
20. Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.
21. For research on the prevalence of CMOs, see Pravin Nath and Vijay Mahajan, "Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams," *Journal of Marketing 72* (January 2008), pp. 65–81. For more discussion on the importance of CMOs, see David A. Aaker, *Spanning Silos: The New CMO Imperative* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
22. For some classic perspectives, see Benson P. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business Review*, September– October 1977, pp. 104–14. Also see Robert W. Ruekert and Orville C. Walker Jr., "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework with Other Empirical Evidence," *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 1–19.
23. For more on creativity, see Pat Fallon and Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); Bob Schmetterer, *Leap: A Revolution in Creative Business Strategy* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003); Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace* (Hoboken, NJ: Wiley, 2002); Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques* (New York: New Management Publishing, 1994); and all the books by Edward DeBono.
24. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
25. Jagdish N. Sheth, *The Self-Destructive Habits of Good Companies . . . And How to Break Them* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
26. William L. Wilkie and Elizabeth S. Moore, "Marketing's Relationship to Society," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 1–38.
27. "Special Report: Corporate Social Responsibility," *Economist*, January 17, 2008. For a broader academic perspective, see Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy & Society," *Harvard Business Review* (December 2006): 78–82; Clayton M. Christensen, Heiner Baumann, Rudy Ruggles, and Thomas M. Stadtler, "Disruption Innovation for Social Change," *Harvard Business Review* (December 2006): 94–101.
28. Walmart, http://walmartstores.com/Sustainability/7951.aspx; Monte Burke, "Mr. Green Jeans," *Forbes*, May 24, 2010; Brian Grow, "The Debate over Doing Good," *BusinessWeek*, August 15, 2005, pp. 76–78.
29. Brian Grow, "The Debate over Doing Good," *BusinessWeek*, August 15, 2005.
30. MaryLou Costa, "P&G Marketing Boss Urges Brands to Move Beyond Traditional Advertising," *Marketing Week*, June 24, 2010; Elaine Wong, "P&G Shows Its Softer Side with Downy Cause Effort," *Brandweek*, February 1, 2010, p. 6; Elaine Wang, "P&G Throws Values into Value Equation," *Brandweek*, March 9, 2009, p. 5.
31. Raj Sisodia, David B. Wolfe, and Jag Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
32. Gary Hirshberg, *Stirring It Up: How to Make Money and Save the World* (New York: Hyperion, 2008); Marc Gunther, "Stonyfield Stirs Up the Yogurt Market, *Fortune*. www.cnnmoney.com, January 4, 2008; Melanie D. G. Kaplan, "Stonyfield Farm CEO: How an Organic Yogurt Business Can Scale," *SmartPlanet*, www.smartplanet.com, May 17, 2010.
33. Elisabeth Sullivan, "Play by the New Rules," *Marketing News*, November 30, 2009, pp. 5–9; For further reading, see Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1995).
34. Sarah Ellison, "Kraft Limits on Kids' Ads May Cheese Off Rivals," *Wall Street Journal*, January 13, 2005.
35. Shelby D. Hunt and Scott Vitell, "The General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision," John Quelch and Craig Smith, eds., *Ethics in Marketing* (Chicago: Irwin, 1992).
36. "Distrust, Discontent, Anger and Partisan Rancor," *The Pew Research for the People & the Press*, April 18, 2010.
37. Ronald Alsop, "How a Boss's Deeds Buff a Firm's Reputation," *Wall Street Journal*, January 31, 2007.
38. Mary Jo Hatch and Majken Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008); Majken Schultz, Yun Mi Antorini, and Fabian F. Csaba, *Corporate Branding: Purpose, People, and Process* (Køge, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005); Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (New York: Free Press, 2004); Marc Gunther, "Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits," *Fortune*, June 23, 2003, pp. 98–104; Ronald J. Alsop, "Perils of Corporate Philanthropy," *Wall Street Journal*, January 16, 2002.
39. Emily Steel, "Nestlé Takes a Beating on Social-Media Sites," *Wall Street Journal*, March 29, 2010, p. B5; Mya Frazier, "Going Green? Plant Deep Roots," *Advertising Age*, April 30, 2007, pp. 1, 54–55.
40. Scott Kirsner, "An Environmental Quandary Percolates at Green Mountain Coffee Roasters," *Boston Globe*, January 3, 2010; Natalie Zmuda, "Green Mountain Takes on Coffee Giants Cup by Cup," *Advertising Age*, June 1, 2009, p. 38.
41. Angela M. Eikenberry, "The Hidden Cost of Cause Marketing," *Stanford Social Innovation Review* (Summer 2009); Aneel Karnani, "The Case Against Corporate Social Responsibility," *Wall Street Journal*, August 23, 2010.
42. Sandra O'Loughlin, "The Wearin' o' the Green," *Brandweek*, April 23, 2007, pp. 26–27. For a critical response, see also, John R. Ehrenfield, "Feeding the Beast," *Fast Company*, December 2006–January 2007, pp. 42–43.
43. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation," *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 50–64.
44. Global 100, www.global100.org.
45. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation," *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 50–64.
46. Noreen O' Leary, "Marketer of the Year: Jessica Buttimer," *Next*, September 14, 2009, p. 32; Jack Neff, "Marketing 50: Green Works (Jessica Buttimer), *Advertising Age*, November 17, 2008, p. S-2; Elaine Wong, "CPGs Watch as Clorox Crashes the Green Party," *Brandweek*, April 21, 2008, p. 13; Anya Kamenetz, "Cleaning Solution," *Fast Company*, September 2008, pp. 121–25.
47. David Roberts, "Another Inconvenient Truth," *Fast Company*, March 2008, p. 70; Melanie Warner, "P&G's Chemistry Test," *Fast Company*, July/August 2008, pp. 71–74.
48. Mark Dolliver, "Thumbs Down on Corporate Green Efforts," *Adweek*, August 31, 2010; Betsy Cummings, "A Green Backlash Gains Momentum," *Brandweek*, March 3, 2008, p. 6; Michael Hopkins, "What the 'Green' Consumer Wants," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2009), pp. 87–89. For some related consumer research, see Julie R. Irwin and Rebecca Walker Naylor, "Ethical Decisions and Response Mode Compatibility: Weighting of Ethical Attributes in Consideration Sets Formed by Excluding versus Including Product Alternatives," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 234–46.
49. Jack Neff, "Green-Marketing Revolution Defies Economic Downturn," *Advertising Age*, April 20, 2009, pp. 1, 23; Ram Nidumolu, C. K. Prahalad, and M. R. Rangaswami, "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation," *Harvard Business Review*, September 2009, p. 57.
50. John A. Quelch and Nathalie Laidler-Kylander, *The New Global Brands: Managing Non-Government Organizations in the 21st Century* (Mason, OH: South-Western, 2006); Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (New York: Wiley, 2005); Lynn Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACOM, 2007).
51. Newman's Own Foundation, www.newmansownfoundation.org; Paul Newman and A. E. Hotchner, *Shameless Exploitation in Pursuit of the Common Good: The Madcap Business Adventure by the Truly Oddest Couple* (Waterville, ME: Thorndike Press, 2003).
52. "U.S. Charitable Giving Falls 3.6 Percent in 2009 to $303.75 Billion," *Giving USA 2010 Report*, June 9, 2010.
53. Robert Berner, "Smarter Corporate Giving," *BusinessWeek*, November 28, 2005, pp. 68–76; Craig N. Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or How?" *California Management Review* 45 (Summer 2003), pp. 52–76.
54. Larry Chiagouris and Ipshita Ray, "Saving the World with Cause-Related Marketing," *Marketing Management* 16 (July–August 2007), pp. 48–51; Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands* (New York: Wiley, 1999); Sue Adkins, *Cause-Related Marketing: Who Cares Wins* (Oxford, England: Butterworth-Heinemann, 1999); "Marketing, Corporate Social Initiatives, and the Bottom Line," Marketing Science Institute Conference Summary, *MSI Report No. 01-106*, 2001.
55. Rajan Varadarajan and Anil Menon, "Cause-Related Marketing: A Co-Alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing* 52 (July 1988), pp. 58–74.
56. Minette Drumwright and Patrick E. Murphy, "Corporate Societal Marketing," Paul N. Bloom and Gregory T. Gundlach, eds., *Handbook of Marketing and Society* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 162–83. See also, Minette Drumwright, "Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 71–87.
57. C. B. Bhattacharya, Sankar Sen and Daniel Korschun, "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent," *MIT Sloan Management Review* 49 (January 2008), pp. 37–44; Xueming Luo and C. B. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 1–18; Pat Auger, Paul Burke, Timothy Devinney, and Jordan J. Louviere, "What Will Consumers Pay for Social Product Features?" *Journal of Business Ethics* 42 (February 2003), pp. 281–304; Dennis B. Arnett, Steve D. German, and Shelby D. Hunt, "The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 89–105; C. B. Bhattacharya and Sankar Sen, "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 76–88; Sankar Sen and C. B. Bhattacharya, "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research* 38 (May 2001), pp. 225–44.
58. Paul N. Bloom, Steve Hoeffler, Kevin Lane Keller, and Carlos E. Basurto, "How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2006), pp. 49–55; Carolyn J. Simmons and Karen L. Becker-Olsen, "Achieving Marketing

Objectives through Social Sponsorships," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 154–69; Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 35–48; Donald R. Lichtenstein, Minette E. Drumwright, and Bridgette M. Braig, "The Effect of Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 16–32; Stephen Hoeffler and Kevin Lane Keller, "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing," *Journal of Public Policy and Marketing* 21 (Spring 2002), pp. 78–89. See also, Special Issue: Corporate Responsibility, *Journal of Brand Management* 10, nos. 4–5 (May 2003).

59. Mark R. Forehand and Sonya Grier, "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism," *Journal of Consumer Psychology* 13 (2003), pp. 349–56; Dwane Hal Dean, "Associating the Corporation with a Charitable Event through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate Community Relations," *Journal of Advertising* 31 (Winter 2002), pp. 77–87.

60. Susan Perry, "KFC-Komen 'Buckets for the Cure' Campaign Raises Questions," *MinnPost.com*. www.minnpost.com, April 20, 2010; Chuck English, "Cause Splash vs. Cause Marketing," *Doing Good for Business*, www.doinggoodforbusiness.wordpress.com, May 17, 2010; Nancy Schwartz, "Busted Nonprofit Brand: Anatomy of a Corporate Sponsorship Meltdown (Case Study)," *Getting Attention!* www.gettingattention.org, April 28, 2010.

61. "Nike Announces Global Expansion of LIVESTRONG Product Collection as Lance Armstrong Rides for Hope," *Nike*. www.nike.com, June 30, 2010; Reena Jana, "Nike Goes Green. Very Quietly," *BusinessWeek*, June 22, 2009, p. 56.

62. Mya Frazier, "Costly Red Campaign Reaps Meager $18 Million," *Advertising Age*, March 5, 2007; Viewpoint: Bobby Shriver, "CEO: Red's Raised Lots of Green," *Advertising Age*, March 12, 2007; Michelle Conlin, "Shop (in the Name of Love)," *BusinessWeek*, October 2, 2006, p. 9.

63. Todd Cohen, "Corporations Aim for Strategic Engagement," *Philanthropy Journal*, September 20, 2006; John A. Quelch and Nathalie Laidler-Kylander, *The New Global Brands: Managing Non-Governmental Organizations in the 21st Century* (Cincinnati, OH: South-Western, 2005).

64. Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (New York: Free Press, 2004), p. 125.

65. Ronald McDonald House Charities, www.rmhc.org.

66. Susan Orenstein, "The Selling of Breast Cancer," *Business 2.0*, February 2003, pp. 88–94; H. Meyer, "When the Cause Is Just," *Journal of Business Strategy* 20 (November–December 1999), pp. 27–31.

67. Christine Bittar, "Seeking Cause and Effect," *Brandweek*, November 11, 2002, pp. 18–24.

68. Paula Andruss, "'Think Pink' Awareness Much Higher Than Threat," *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 14–16; Jessi Hempel, "Selling a Cause, Better Make It Pop," *BusinessWeek*, February 13, 2006, p. 75; Elizabeth Woyke, "Prostate Cancer's Higher Profile," *BusinessWeek*, October 9, 2006, p. 14.

69. One Sight, www.onesight.org.

70. Christina Binkley, "Charity Gives Shoe Brand Extra Shine," *Wall Street Journal*, April 1, 2010; "How I Got Started . . . Blake Mycoskie, Founder of TOMS Shoes," *Fortune*, March 22, 2010, p. 72; Dan Heath and Chip Heath, "An Arms Race of Goodness," *Fast Company*, October 2009, pp. 82–83; Toms, www.toms.com/movement-one-for-one.

71. Philip Kotler and Nancy Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2008); Alan Andreasen, *Social Marketing in the 21st Century* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); Michael L. Rothschild, "Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors," *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 24–37.

72. See Michael L. Rothschild, "Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors," *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 24–37. For an application, see Sekar Raju, Priyali Rajagopal, and Timothy J. Gilbride, "Marketing Healthful Eating to Children: The Effectiveness of Incentives, Pledges, and Competitions," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 93–106.

73. For some relevant recent academic research on developing social marketing programs, see Deborah A. Small and Nicole M. Verrochi, "The Face of Need: Facial Emotion Expression on Charity Advertisements," *Journal of Marketing Research* 46 (December 2009), pp. 777–87; Katherine White and John Peloza, "Self-Benefit versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 109–24; Merel Van Diepen, Bas Donkers and Philip Hans Franses, "Dynamic and Competitive Effects of Direct Mailings: A Charitable Giving Application," *Journal of Marketing Research* 46 (February 2009), pp. 120–33; Jen Shang, Americus Reed II, and Rachel Croson, "Identity Congruency Effects on Donations," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 351–61.

74. For more on developing and implementing marketing plans, see H. W. Goetsch, *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: NTC Business Books, 1993). See also, Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: Free Press, 1985). Much of this section is based on Bonoma's work.

75. For other examples, see Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006); John Davis, *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs* (Hoboken, NJ: Wiley, 2006).

76. Sam R. Goodman, *Increasing Corporate Profitability* (New York: Ronald Press, 1982), chapter 1. See also, Bernard J. Jaworski, Vlasis Stathakopoulos, and H. Shanker Krishnan, "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 57–69.

77. Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review* 30 (Winter 1989), pp. 49–62; Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) discusses attrition of the figures.

78. Useful checklists for a marketing self-audit can be found in Aubrey Wilson, *Aubrey Wilson's Marketing Audit Checklists* (London: McGraw-Hill, 1982); Mike Wilson, *The Management of Marketing* (Westmead, England: Gower Publishing, 1980). A marketing audit software program is described in Ben M. Enis and Stephen J. Garfein, "The Computer-Driven Marketing Audit," *Journal of Management Inquiry* 1 (December 1992), pp. 306–18.

79. Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review* 30 (Winter 1989), pp. 49–62.

80. Alfred R. Oxenfeldt, "How to Use Market-Share Measurement," *Harvard Business Review*, January–February 1969, pp. 59–68.

81. There is a one-half chance that a successive observation will be higher or lower. Therefore, the probability of finding six successively higher values is given by 1/2 to the sixth, or 1/64.

82. Alternatively, companies need to focus on factors affecting shareholder value. The goal of marketing planning is to increase shareholder value, which is the present value of the future income stream created by the company's present actions. Rate-of-return analysis usually focuses on only one year's results. See, Alfred Rapport, *Creating Shareholder Value*, rev. ed. (New York: Free Press, 1997).

83. For additional reading on financial analysis, see Peter L. Mullins, *Measuring Customer and Product-Line Profitability* (Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1984).

84. Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, May–June 1991, pp. 130–35; for a recent application to shipping, see Tom Kelley, "What Is the *Real* Cost: How to Use Lifecycle Cost Analysis for an Accurate Comparison," *Beverage World*, January 2010, pp. 50–51.

附录

1. Background information and market data adapted from "Gartner Says Worldwide Mobile Phones Sales Grew 35 Percent in Third Quarter 2010; Smartphone Sales Increased 96 Percent," press release, November 18, 2010, www.gartner.com; Joseph Palenchar, "Smartphone Sales Rise as Selection Grows," *TWICE*, June 21, 2010; Sascha Segan, "Motorola RAZR2: The RAZR2 Cuts Four Ways," *PC Magazine*, October 2, 2007, pp. 32–33; Walter S. Mossberg, "Apple's iPod Touch Is a Beauty of a Player Short on Battery Life," *Wall Street Journal*, September 20, 2007, p. B1; "Roam If You Want To," *PC World*, September 2007, p. 134; Sascha Segam, "Exclusive: One RAZR2, Four Ways to Cut It," *PC Magazine Online*, August 13, 2007, www.pcmag.com; "Apple Unlikely to Budge Anytime Soon on iPhone Pricing," *InformationWeek*, July 26, 2007; "Smartphones Get Smarter, Thanks in Part to the iPhone," *InformationWeek*, July 21, 2007; "Nine Alternatives to Apple's iPhone,"*InformationWeek*, June 28, 2007; "Hospital Uses PDA App for Patient Transport," *Health Data Management*, June 2007, p. 14; Jessica E. Vascellaro and Pui-Wing Tam, "RIM's New Gear Fuels Profit Surge; Palm Sputters," *Wall Street Journal*, June 29, 2007, p. B4; "Smart Phones Force Dell from Handhelds," *MicroScope*, April 23, 2007; "2005 PDA Shipments Set Record," *Business Communications Review*, April 2006, p. 6; "Smartphone Market Grows Fast Despite Challenges," *Appliance*, March 2006, p. 16.



术语表

A

activity-based cost（ABC）作业成本会计法：通过识别各个不同活动的实际成本，来确定不同活动的真实利润贡献的成本核算方法。

adoption 采用：个人决定成为某一产品的常规用户。

advertising 广告：特定的发起方采取付费方式，围绕某种思想、商品或服务而进行的非人员展示与促销。

advertising objective 广告目标：在既定时期内针对特定受众达成特定的传播任务和业绩水平。

anchoring and adjustment heuristic 锚定与调整法则：消费者形成最初判断之后，会根据新的信息再对其第一印象进行调整。

arm's-length price 独立企业间价格：竞争对手就相同或类似的产品所收取的价格。

aspirational groups 渴望群体：消费者渴望成为其成员的参照群体。

associative network memory model 联想网络记忆模型：将记忆视为一系列节点和相互连接的链的理论模型，其中，节点代表着储存的信息或概念，链则代表着信息或概念之间的联系强度。

attitude 态度：指个人针对某一事物或思想所长期持有的、或好或坏的情绪感觉和行动趋向。

augmented product 附加产品：具有一定特色的产品，这些特色超出了顾客期望，且有别于竞争对手的产品。

available market 有效市场：那些对特定的产品有兴趣、有支付能力，还能够买到这些产品的消费者。

availability heuristic 便利法则：消费者会根据自己最先和最容易想起的一个记忆中的事例来做出预测。

average cost 平均成本：既定产量下，单位产品的成本。它等于总成本除以产量。

B

backward invention 后向创新：重新推出以前的产品式样，后者可以经过调整而适应外国市场的需求。

banner ads（Internet）横幅广告（互联网）：指在小方框中的文本或图形，它们可以对某一品牌构成支持。

basic product 基本产品：实际产品的具体内容。

belief 信念：人们对某一事物所具有的描述性看法。

brand 品牌：一个名称、名词、符号、象征、设计或它们的组合，旨在标识出某一卖方或一组卖方所销售的产品或服务，并把它们与竞争对手的产品与服务区分开来。

brand architecture 品牌架构：参见“品牌化战略”（branding strategy）。

brand-asset management team（BAMT）品牌资产管理团队：对品牌绩效产生影响的各职能部门的代表组成的团队。

brand associations 品牌联想：所有与品牌相关的思想、情感、感知、形象、体验、信念、态度等，它们与特定的品牌联系在一起。

brand audit 品牌审核：是一种以消费者为中心的活动，运用一系列程序来评价特定品牌的健康程度，揭示品牌资产的来源，并给出提升品牌资产的建议。

brand awareness 品牌知晓度：消费者在不同条件下识别出某一品牌的能力，通过消费者对品牌的认知或记忆来反映。

brand community 品牌社区：一个由消费者和雇员组成的专门的社区，他们的身份认同和活动重点围绕着品牌展开。

brand contact 品牌接触：现有或潜在顾客对一个品牌、产品品类，或者与企业产品或服务相关的市场的一切含有信息的经验。

brand development index（BDI）品牌发展指数：即品牌销售额与品类总销售额相比较所生成的指数。

brand dilution 品牌稀释：消费者不再把某一品牌与具体的产品或高度类似的产品联系起来，或对某一品牌的好感开始下降。

brand elements 品牌元素：那些有助于识别和区别品牌的可申请商标的工具，如名称、标志或特性。

brand equity 品牌资产：品牌赋予产品与服务的额外价值。

brand extension 品牌延伸：公司利用现有的品牌来推出新产品。

brand image 品牌形象：消费者对品牌所持有的感知与信念，由消费者记忆中的联想所体现。

brand knowledge 品牌认知：与特定品牌相关的所有思想、情感、形象、体验、信念等。

brand line 品牌线：指某一品牌下出售的全部产品——包括原始产品及产品线和品类延伸产品。

brand mix 品牌组合：指某一特定销售商所能提供给用户的所有品牌线。

brand personality 品牌个性：特定品牌所具有的、类似于人的一些特性组合。

brand portfolio 品牌组合：指在某一特定产品品类中，企业拥有的全部品牌及品牌线的集合。

brand promise 品牌承诺：营销者认为特定品牌应该是什么，应该为消费者做什么的一种愿景。

brand-tracking studies 品牌追踪研究：在一段时期内，向消费者收集定量数据，为评估品牌和营销项目运作绩效提供持续一致的基准信息。

brand valuation 品牌估价：估计某一品牌的财务总价值。

brand value chain 品牌价值链：用来评价品牌资产的来源与结果，以及营销活动何以创造出品牌价值的一种结构化方法。

branded entertainment 品牌化娱乐：利用体育、音乐、艺术或其他娱乐活动来构建品牌资产。

branded variants 品牌变体：专门面向不同的零售商或分销商供货的特定品牌线。

branding 品牌化：赋予产品或服务以品牌的力量。

branding strategy 品牌化战略：公司所销售的不同产品中，共同的或独特的品牌要素的数量及其特性。

breakeven analysis 盈亏平衡点分析：管理人员在既定的价格与成本结构下，估计公司销售多少产品才能收支相抵的方法。

brick-and-click 实体店与电子商务相结合：现有的传统公司又增添了在线网站，以提供信息或实施电子商务。

business database 商业数据库：存储了企业顾客的过去购买信息（购买量、价格和利润）的完整的数据库。

business market 企业市场：购买了产品与服务并在其他产品与服务（用于销售、租赁或供应给其他组织）的生产中加以使用的所有组织。

C

capital items 资本项目：用来研发或管理最终成品的长期持久商品。

captive products 附属产品：与其他产品的使用密切相关的产品，如剃须刀片或胶卷。

category extension 品类延伸：利用母品牌来营销该母品牌所属产品品类之外的新产品。

category membership 品类成员：与一个品牌竞争的产品或产品集合，它们是功能相近的替代品。

cause-related marketing 公益营销：通过建立顾客直接或间接地与公司交易、为公司带来收入的行为与特定公益事业之间的联系，鼓励顾客光顾的营销策略。

channel conflict 渠道冲突：某个渠道成员的行动对于渠道目标的实现造成了障碍。

channel coordination 渠道协调：即渠道成员共同努力实现渠道目标，而不是追求各自可能互不相容的目标。

channel power 渠道权力：改变渠道成员的行为，以促使其采取某些他们本不会采取的行为的能力。

club membership programs 俱乐部会员计划：面向所有购买了该品牌产品或服务的消费者开放的项目，或只局限于愿意支付少量费用的关系亲密的团体。

co-branding 联合品牌：也称双重品牌或品牌捆绑，指两个或更多的知名品牌合作生产一种联合产品或者以某些方式进行联合营销。

cohorts 代群：出生在同一时期，有共同人生历程的一群人。

communication adaptation 传播适应：针对当地市场对营销传播方案进行调整。

communication-effect research 传播效果研究：判定广告是否有效地对目标受众进行了传播。

company demand 公司需求：在特定的时间里，在既定的公司营销活动水平下，公司估计的市场需求份额。

company sales forecast 公司销售预测：在某一营销方案和市场环境既定的情况下，预期的公司销售水平。

competitive advantage 竞争优势：公司以竞争对手难以做到或无法匹敌的一种或多种方式展开经营的能力。

company sales potential 公司销售潜量：当公司相对于其竞争对手营销活动增加时，公司所预期的销售最大额。

conformance quality 一致性质量：所有产品都相同且符合承诺的技术规范要求的程度。

conjoint analysis 联合分析法：用消费者赋予不同水平的各种产品属性的价值，来得出效用值的方法。

conjunctive heuristic 联合考虑法则：消费者为每一属性设定一个最低的可接受水平，然后选择第一个满足所有属性最低水平的产品或方案。

consumer behavior 消费者行为：对个人、群体和组织如何选择、购买、使用和弃置商品、服务、观念或经历以满足自身需求的行为进行的研究。

consumer involvement 消费者介入：作为对营销刺激的反应，消费者积极投入和主动进行信息处理的程度。

consumerist movement 消费主义运动：公众和政府有组织地强化买方相对于卖方的权力。

consumption system 消费体系：用户获取和使用产品和相关服务的方式。

containerization 集装箱技术的采用：把货物放在集装箱中，以便于货物在两种不同的运输方式之间进行转移。

contractual sales force 合同销售人员：根据销售业绩获得佣金的销售人员，如制造商代表、销售代理、经纪人。

convenience goods 便利品：消费者频繁、就近购买且只需花费很少努力就可以买到的商品。

conventional marketing channel 传统营销渠道：独立的制造商、批发商和零售商。

core benefit 核心利益：顾客真正购买的服务或利益。

core competency 核心竞争力：具备以下特征的属性：对顾客感知利益的创造与交付做出重大贡献并构成了竞争优势的来源；可以应用在广泛的市场上；难以为竞争对手所模仿。

core values 核心价值观：决定消费者态度与行为的基本信念系统，从长期来看，它可以决定人们的选择与理想。

corporate culture 企业文化：组织所特有的、共享的经验、故事、信念和规范。

corporate retailing 零售合作：共同所有的多家零售商店，具有规模经济性、更大的购买权力、广泛品牌认知和受过更好培训的员工。

countertrade 抵销贸易：提供其他物品以偿付购买。

critical path scheduling（CPS）关键路线计划法：发布新产品时用于协调多个任务的网络规划技术。

cues 诱因：决定了个体何时、何地以及如何做出反应的刺激。

culture 文化：个人需要与行为的基本决定要素。

customer-based brand equity 基于顾客的品牌资产：品牌认知如何影响消费者对特定品牌营销的反应。

customer churn 顾客不忠：较高的顾客流失率。

customer consulting 顾客咨询：卖方向买方提供的数据、信息系统和建议服务。

customer database 顾客数据库：为了达成营销目的，对当前的、可接触、可获取的顾客或潜在顾客的综合信息进行有组织的收集。

customer equity 顾客资产：所有顾客的终身价值的总和。

customer lifetime value（CLV）顾客终身价值：在顾客的整个购买周期中，所能获得的未来总利润的净现值。

customer mailing list 顾客邮寄名单：由名称、地址和电话等信息所构成的一组信息集合。

customer-management organization 客户管理型组织：与单个顾客进行交易，而非面向大众市场甚或细分市场。

customer perceived value（CPV）顾客感知价值：潜在顾客对特定的供应物的全部利益的评价减去全部之差。

customer-performance scorecard 顾客绩效评分卡：衡量企业年复一年在基于顾客的各项指标方面做得是否出色的一种工具。

customer profitability analysis（CPA）顾客盈利性分析：通过会计核算技术（如作业成本会计法）对顾客盈利能力进行评估的方法。

customer relationship management（CRM）客户关系管理：谨慎地管理单个客户和所有客户“接触点”的细节，以最大限度地提高其忠诚度的过程。

customer training 顾客培训：对客户的员工进行培训以使其能够正确有效地使用供应商所销售的机器设备。

customer value analysis 顾客价值分析：公司相对于竞争对手的优势与劣势的分析报告。

customer value hierarchy 顾客价值层级：营销人员在规划产品或服务时必须考虑的五个价值层次。

customerization 定制化：授权顾客自己设计产品或服务，以实现由运营驱动的大规模定制和为顾客量身打造的营销。

D

data mining 数据挖掘：从大量数据中找出有关顾客个人、流行趋势和细分市场的有价值的信息。

data warehouse 数据仓库：公司信息中心所收集、整理和储存的数据总和。

database marketing 数据库营销：构建、维系和使用顾客数据库和其他数据库从而达到接触客户、与客户进行交易和建立客户关系的工作过程。

declining demand 下降需求：消费者开始减少或停止购买某种产品。

deep metaphors 深度隐喻：消费者对周遭世界的基本框架和取向。

delivery 交货：产品或服务是否很好地交付顾客。

demand-chain planning 需求链规划：从目标市场的角度逆向思考设计供应链。

demand-side method 需求方测量法：识别赞助活动对消费者品牌认知的影响。

design 设计：产品外形、感觉和功能的特征总和。

direct（company）sales force 直属销售团队：专职为某家公司工作的全职或兼职受薪雇员。

direct marketing 直销：不通过中间商而使用能够直接接触到顾客的渠道将产品或服务传递给顾客。

direct-order marketing 直接订单营销：直销人员寻求可测量的顾客反应，通常体现为顾客订单。

direct product profitability（DPP）直接产品盈利性：衡量产品从到达仓库开始直到顾客在零售店将其购买为止的产品管理成本。

discrimination 辨别：在一组相似的刺激中找出差异并据此调整自己的反应。

display ads 展示广告：支持某个品牌的小方框广告，除文本外可能还包含图片内容。

dissociative groups 疏离群体：其价值观或行为是个人所排斥的群体。

distribution programming 分销计划：建立一个有计划的管理专业的垂直营销系统，以满足制造商和经销商双方的要求。

drive 驱动力：一种引发行动的强烈的内在刺激。

dual adaptation 双重调整：在本地市场同时进行产品与传播两方面的调整。

dumping 倾销：公司为了进入或占有市场，以低于成本或低于国内最低价的价格将产品销往国外市场。

durability 耐用性：在自然或有压力的条件下，产品预期的寿命。

E

e-business 电子商业：使用电子手段和平台来经营公司的业务。

e-commerce 电子商务：在线提供交易或是帮助产品和服务销售的公司或网站。

elimination-by-aspects heuristic 按属性排除法则：消费者使用根据概率选择出来的属性来比较不同的品牌，如果品牌没有达到最低接受水平则被排除。

environmental threat 环境威胁：会导致销售或利润降低的不利趋势和情况所构成的挑战。

ethnographic research 人种学研究：一种特殊的观察研究方法，使用人类学和其他社会科学中的观念和工具以从文化上更深入地理解人们生活和工作的方式。

everyday low pricing（EDLP）天天低价：零售商只提供很少几种商品的促销或者根本不提供价格促销和特价，来维持长期的低价。

exchange 交换：通过向别人提供某些东西以从别人那里获得所需要的产品或服务的过程。

exclusive distribution 专营性分销：严格限制中间商的数目以便转售商能够保持服务水平和产出绩效。

expectancy-value model 期望—价值模型：消费者将每个属性的相对重要性与品牌信念在各个属性上的得分（正面或负面）相结合，来评估产品或服务。

expected product 期望产品：当购买者在购买某类产品时通常期望可以获得的一组属性与条件。

experience curve（learning curve）经验曲线（学习曲线）：累积生产经验而使平均成本下降。

experimental research 实验法：最有科学依据的研究方法，旨在捕捉真正的因果关系，排除似是而非的解释。

F

fad 时尚：无法预期的、昙花一现的，不具有社会、经济及政治重要性的狂热。

family brand 家族品牌：母品牌通过品牌扩展关联到多种产品的情况。

family of orientation 原生家庭：一个人和他（她）的父母与兄弟姐妹所组成的家庭。

family of procreation 再生家庭：一个人和他（她）的配偶与子女所组成的家庭。

features 特色：强化产品基本功能的特征。

fixed costs（overhead）固定成本：不依生产或销售多少而变动的成本。

flexible market offering 灵活的市场供应：包含如下两部分的市场供应物：（1）包含所有细分市场的顾客所重视的产品及服务的基本解决方案；（2）某些细分市场的顾客所看重的自由选择。

focus group 焦点小组访谈：由人口统计特征、心理特征或其他因素符合条件的 6 到 10 人一起来讨论各种不同的话题。

forecasting 预测：在既定的条件下预测购买者行为的艺术。

form 型式：产品的尺寸、形状或物理结构。

forward invention 向前创新：开发全新产品以迎合国外市场的需要。

frequency programs（FPs）熟客奖励计划：提供一些实质优惠

给经常光顾公司的顾客。

full demand 充分需求：消费者充分地购买所有投放到市场中的产品。

G

generics 无牌产品：没有商标，包装简易的低价普通商品，如意大利面、纸巾和桃罐头。

global firm 全球化的公司：在一个以上的国家开展业务的公司，公司在研发、制造、物流、营销及财务等方面具有成本与商誉的优势，这些优势是单纯的国内竞争者所不具有的。

global industry 全球化的行业：竞争企业在主要的地理区域或国家市场的战略定位受制于其整体的全球定位的行业。

goal formulation 确定目标：在规划期间形成具体目标的过程。

going-rate pricing 随行就市定价法：以竞争者的价格为基础进行定价。

gray market 水货市场：绕过国内外官方授权的分销渠道而进入市场的品牌产品。

H

hedonic bias 趋乐偏见：人们通常倾向于将成功归功于自己，而将失败归咎于外部因素。

heuristics 经验法则：常识对决策过程中人们的一些行为倾向的粗略估计。

high-low pricing 高—低定价法：零售商在平时收取较高价，但常常会举办促销或特价。

holistic marketing concept 全方位营销观念：营销方案、营销过程和营销活动的开发、设计和执行思想，该思想承认所有这些活动的广度和相互依赖性。

horizontal marketing system 水平营销系统：在两个或以上的没有关联的公司间，将资源或计划共享，以利用新的市场机会。

hub-and-spoke system 轴辐式系统：在产品管理组织中，品牌经理或产品经理处于中心，而各种工作关系呈辐射状指向各个部门。

hybrid channels 混合渠道：在既定的市场中运用多种渠道或分销方式去接触顾客。

I

image 形象：一个人对某种特定事物所持有的的信念、想法和观念。

industry 产业：由一组提供可相互替代的类似产品的公司所组成的群体。

informational appeal 信息型诉求：详细阐述产品或服务的属性或好处。

ingredient branding 成分品牌：联合品牌策略的一种特例，能够为包含在品牌产品内的原料、成分或零件创造品牌资产。

innovation 创新：给人们带来新意的产品、服务或思想。

innovation diffusion process 创新扩散过程：将新创意由创造者传递给使用者或是接受者的过程。

installation 安装：使一项产品在预定的位置能够运作所要执行的工作。

institutional market 组织机构市场：包括学校、医院、护理中心、监狱，及其他向人们提供产品与服务的组织。

integrated logistics systems（ILS）整合物流系统：由信息技术整合的原材料管理、原料流系统，以及实物分销。

integrated marketing 整合营销：通过将各种营销活动相互混合和搭配，使得个体的和集体的努力成效最大化。

integrated marketing channel system 整合营销渠道系统：指这样一种渠道系统，其中任一渠道销售的战略战术都会体现其他渠道销售的战略战术。

integrated marketing communications（IMC）整合营销传播：一种认为通盘计划能够创造附加价值的营销传播思想。

intensive distribution 密集性分销：制造商将产品或服务放在尽可能多的销售点。

internal branding 内部品牌化：帮助告知和鼓舞员工的品牌化活动和过程。

internal marketing 内部营销：全方位营销的元素之一，旨在雇用、培训和激励想为客户提供更好服务的有能力的员工。

interstitials 插入式广告：在网页发生变化时，弹出的经常带有视频或动画的广告。

irregular demand 不规则需求：消费者购买量随着季节和时间而变化。

J

jobbers 中转商：面向小型零售商进行销售的小批发商。

joint venture 合资企业：与当地的企业联合投资，并共同享有所有权与控制权而组建的公司。

L

latent demand 潜在需求：现有的商品无法满足消费者的强烈需求。

lean manufacturing 精益生产：花费最少的时间、原材料和资金来生产产品。

learning 学习：个人因经验积累而改变行为的过程。

lexicographic heuristic 词典排序法则：消费者会选择在他认为最重要的属性上得分最高的品牌。

licensed product 特许商品：品牌名称已经授权给其他实际生产产品的制造商。

life-cycle cost 生命周期成本：购买成本加上维修与保养的成本现值，再减去残值现值。

life stage 生活阶段：个人生活中的重大事件，例如离婚、再婚、赡养老人、同居和购置新房等等。

lifestyle 生活方式：一个人生活在世上的习惯，其表现为一个人的活动、兴趣与观点等。

line extension 产品线延伸：在母品牌既有的产品品类中使用母品牌构建新产品以服务新的细分市场。

line stretching 产品线扩展：公司扩展产品线且超过其现有的范围。

long-term memory（LTM）长期记忆：信息在头脑中的永久性储存。

loyalty 忠诚度：顾客重复购买所偏好的产品或服务。

M

maintenance and repair 维护和修理服务：确保顾客所购买的产品保持良好运转的服务。

market 市场：各种顾客群体。

market-buildup method 市场建立法：确认产品在每个市场的所有潜在购买者是谁，以及估计其潜在的购买量。

market-centered organization 市场中心型组织：根据各个细分市场的不同设计其组织结构的组织。

market demand 市场需求：一个在确定的区域、时间、市场环境中，在一项明确的营销方案实施后，一个顾客群体的估计总购买量。

market forecast 市场预测：与行业营销支出水平相应的市场需求量。

market logistics 市场物流：围绕顾客需求规划物流基础，然对原材料和最终产品的物理流动实施妥善管理，以满足顾客需求，获取利润。

market-management organization 市场管理型组织：一个市场经理管理若干名市场开发经理、市场专员或者行业专员，并根据需要获得职能部门的服务。

market opportunity analysis（MOA）市场机会分析技术：决定市场吸引力与企业成功概率的系统方法。

market partitioning 市场分割：在假设消费者的选择是分阶段进行的前提下，研究消费者在选择品牌时考虑各个产品属性的优先次序。

market-penetration index 市场渗透指数：当前市场需求水平与潜在需求水平之比。

market-penetration pricing 市场渗透定价法：产品以低价投放市场的定价策略，这可以从价格敏感的顾客那里获得更高的销量，而降低生产成本。

market potential 市场潜量：在一个特定的营销环境中，当营销支出趋于无穷大时市场需求的上限。

market-skimming pricing 市场撇脂定价法：以高价投入市场再缓慢降价的定价策略，可以从对价格较不敏感的顾客那里获取最大化的利润。

marketer 营销者：从另一方（也称潜在顾客）那里寻求一种反应（关注、购买、选举、捐赠）的人。

marketing 市场营销：创造、传播、交付和交换那些对顾客、客户、合作伙伴和社会有价值的市场供应物的活动、制度和过程。

marketing audit 营销审核：对一家公司或下面的某个业务单位的市场营销环境、目标、战略和活动，进行综合、系统、独立的定期检查。

marketing channel system 营销渠道系统：一家公司使用的营销渠道的特定组合。

marketing channels 营销渠道：为得到产品或服务的使用或消费，参与这个过程中的相互依赖的各个组织的集合。

marketing communications 营销传播：关于公司的产品和品牌信息，试图直接或间接地对消费者进行告知、说服和提醒的工具。

marketing communications mix 营销传播组合：广告、促销、事件和体验、公共关系和宣传、直销和人员推销。

marketing concept 营销观念：不是为产品找到正确的顾客，而是为顾客找到正确的产品。

marketing decision support system（MDSS）营销决策支持系统：由软件和硬件支持的数据、系统、工具和技术的协调整体，有助于一个组织从商业和环境中收集和解释相关信息，并将这些信息转变为营销行动的基础。

marketing funnel 营销漏斗：识别在决策过程的每一阶段（从仅仅听说过品牌名称到高度忠诚）中，潜在目标顾客的比重的工具。

marketing implementation 营销执行：把营销计划转变为具体任务的过程，并确保按计划实现目标的过程。

marketing information system（MIS）营销信息系统：收集、分类、分析、评价和发送决策者所需信息的人员、设备和程序。

marketing insights 营销洞见：有关市场现象、背后的原因，及其对营销者的启示的诊断信息。

marketing intelligence system 营销情报系统：管理人员使用的一套程序和数据来源，用来获得有关营销环境发展的日常信息。

marketing management 营销管理：选择目标市场并通过创造、交付和传播优越的顾客价值来获得、保持和培育顾客的科学与艺术。

marketing metrics 营销绩效指标：帮助公司对自己的营销业绩进行量化、比较和解释的一组指标。

marketing network 营销网络：公司以及为它提供支持的利益相关者，它们之间存在互惠互利的商业关系。

marketing opportunity 营销机会：买方存在需求且感兴趣的一个领域，一旦进入，企业可以很容易地在满足市场需求的同时赚取利润。

marketing plan 营销计划：总结营销者对市场的认识的书面文本，表明公司计划如何实现营销目标，帮助指导与协调营销努力。

marketing public relations（MPR）营销公共关系：建立公司或产品形象的公共宣传和其他活动，以促进营销目标的实现。

marketing research 营销调研：与公司面临的特定营销形势有关的数据和结果的系统化设计、收集、分析和报告。

markup 加成：通过在产品的成本上增加一个标准比例的加成来为一个商品定价。

mass customization 大规模定制：公司满足每一个顾客要求的能力。

master brand 主品牌：已经通过品牌延伸与多种产品相联系的母品牌。

materials and parts 材料和零部件：最终成为制造商产品的一部分的商品。

media selection 媒体选择：找到最经济的媒体，以向目标受众传送期望数量和类型的信息。

megatrends 大趋势：缓慢形成的社会、经济、政治和技术的大变革，一旦形成，具有7—10年甚至更长的影响。

membership groups 成员群体：对一个人具有直接影响的群体。

memory encoding 记忆编码：信息如何进入记忆，以及存储于何处。

memory retrieval 记忆提取：信息如何以及从记忆的何处被取出。

mental accounting 心理核算：消费者对选择的财务结果进行编码、分类和评价的方式。

microsales analysis 微观销售分析：对没有达到期望销售额的特定产品和区域的检查。

microsite 微型网站：网络上的一种规模有限的网站，其运营由一家外部广告客户或公司管理并提供资金。

mission statements 使命声明：一个组织提出的关于自身使命的表达，与管理人员、员工和顾客（在很多情况下）共享。

mixed bundling 混合捆绑：卖方既单独提供商品出售，也将该商品与别的商品捆绑出售。

motive 动机：一种能够驱使我们行动的足够强烈的需要。

multichannel marketing 多渠道营销：一家独立的公司使用两个或更多的营销渠道到达一个或更多的顾客细分市场。

multitasking 多任务处理：同时做两件或更多的事情。

N

negative demand 负需求：消费者反感某个产品，甚至愿意花钱来回避它。

net price analysis 净价格分析：围绕公司标价、平均折扣、促销费用，以及合作广告进行分析，以得到净价格。

noncompensatory models 非补偿性模型：在消费者选择中，假设消费者作出决策时并不同时考虑所有正面和负面的属性。

nonexistent demand 无需求：消费者没有觉察到产品的存在或对产品没有兴趣。

O

opinion leader 意见领袖：在非正式的、与产品有关的传播中，对一个特定的产品或品类提供意见或信息的人。

ordering ease 订购容易度：对顾客来说，向公司订购的容易程度。

organization 组织：一家公司的结构、政策和企业文化。

organizational buying 组织购买：正式组织确定产品和服务的购买需求，在可供选择的品牌和供应商之间进行识别、评估和选择的决策过程。

overall market share 总体市场占有率：以全部市场销售额的一个百分比表达的公司销售额。

overfull demand 过度需求：购买商品的消费者需求超过了商品的供给量。

P

packaging 包装：为某一产品设计和生产包装物的所有活动。

paid search 付费搜索：营销者竞标搜索关键词，当消费者运用谷歌、雅虎或必应搜索这些词语时，营销者的广告将出现在结果页面，只要人们点击链接，广告商就需要付费。

parent brand 母品牌：让品牌延伸得以出现的一个现有品牌。

partner relationship management（PRM）合作伙伴关系管理：公司为了与重要合作伙伴，如供应商、分销商、广告代理商和营销研究提供商，建立相互满意的长期关系而开展的活动。

pay-per-click ads 点击付费广告：参见"付费搜索"（paid search）。

penetrated market 渗透市场：购买公司产品的消费者集合。

perceived value 感知价值：公司的价值主张所承诺且被顾客感知的价值。

perception 认知：一个人选择、组织和解释信息，以产生有关世界的意义图景的过程。

performance marketing 绩效营销：理解营销活动和项目给企业和社会带来的财务回报和非财务回报。

performance quality 性能质量：产品的主要特征运行的好坏。

personal communications channels 人员传播渠道：以面对面、个人对受众、通过电话或电子邮件的方式，两个或更多的人直接沟通。

personal influence 个人影响：某人对他人的态度或购买行为可能产生的作用。

personality 个性：一组人与人不同的人类心理特质，这些特质对环境刺激会产生前后一致的反应。

place advertising（out-of-home advertising）场地广告：出现在住所之外、人们工作和玩耍的地方的广告。

point-of-purchase（P-O-P）购买点：作出购买的场所，通常是指零售地点。

points-of-difference（PODs）差异点：一提起某个品牌，消费者就会想到的令他们喜欢的优点和特征，而且消费者相信竞争品牌在这些方面无法与该品牌相比。

points-of-parity（POPs）共同点：不一定是某品牌独有的，事实上可能是该品牌和其他品牌共有的特征和好处。

positioning 定位：设计公司产品和形象，以在目标消费者头脑中占据一个独特位置。

potential market 潜在市场：对一个市场供应物表现出充分兴趣水平的消费者集合。

potential product 潜在产品：产品或供应物在未来可能经历的所有可能的改进与转变。

price discrimination 价格歧视：公司以两个或更多的价格销售同一产品或服务，而价格差异并不反映成本上的同比例差异。

price escalation 价格升级：由于在不同国家销售的成本增加，产品在价格上提高。

primary groups 主要群体：与一个人持续地、非正式地相互影响的群体，例如家庭、朋友、邻居和同事。

principle of congruity 一致性原则：描述这样一种心理机制：假设消费者对两个独立的事物本来有着不同的好恶，而如果他一旦发现这两个事物之间存在某种联系，那么他对两者的好恶将会趋于一致——要么都喜欢，要么都不喜欢。

private label brand 自有品牌：零售商和批发商开发并销售的品牌。

product 产品：可以提供给市场以满足某种需求的任何物品，包括实体产品、服务、经历、事件、人员、地点、属性、组织、信息和思想。

product adaptation 产品适应：改动产品以适应当地的条件或偏好。

product assortment（product mix）产品组合：一个特定的销售商所出售的所有产品的集合。

product concept 产品观念：消费者喜爱那些能够提供最好质量、功效或创新特色的产品。

product invention 产品创新：通过产品开发或其他手段创造某些新的东西。

product map 产品图：和一家公司的产品进行竞争的产品品目。

product-mix pricing 产品组合定价：公司寻求使整体产品组合利润最大化的一组价格。

product-penetration percentage 产品渗透率：全体人口中使用产品或服务的百分比。

product system 产品体系：一组多样化而又相关的产品，功能相互兼容。

production concept 生产观念：消费者偏爱随处可得、价格低廉的产品。

profitable customer 盈利顾客：不断产生收入流的个人、家庭或公司，其收入超过了在可接受范围内公司吸引、销售和服务该顾客所花费的成本流。

prospect 潜在顾客：营销者的工作所针对的人群，营销努力旨在让他们做出购买、投票或者捐赠行为。

prospect theory 期望理论：根据一种价值函数得到的收益和损失，消费者做出不同的决策方案。

psychographics 心理统计学：使用心理学和人口统计学来更好地理解消费者的科学。

public 公众：对公司达成目标的能力具有实际或潜在兴趣与影响的任何群体。

public relations（PR）公共关系：设计用来推广、保护公司形象或个别产品的各种方案。

publicity 宣传：以非付费报道的形式，在印刷媒体和广播媒体上推广某事。

pull strategy 拉动战略：制造商使用广告和促销手段说服消费者，使中间商产生产品需求，从而促使中间商订购产品。

purchase probability scale 购买概率尺度：测量买方购买具体某种商品的可能性的量表。

pure bundling 完全捆绑：产品只能与别的产品捆绑出售。

pure-click 纯点击（公司）：始于一个网站的公司，之前并没有任何企业形式的存在。

push strategy 推进战略：制造商使用销售队伍和经销商促销资金，促使中间商购进、推广和销售产品给最终用户。

Q

quality 质量：产品或服务满足明示或暗示的需求的特征和特色总和。

questionnaire 调查问卷：需要调查对象回答的一组问题。

R

reference groups 参考群体：对个人态度与行为有直接或间接影响的所有群体。

reference prices 参考价格：留存于消费者记忆中的价格信息，用来解释和评价新的价格。

relationship marketing 关系营销：为赢得和保持业务，公司与重要伙伴建立相互满意的长期关系。

relative market share 相对市场占有率：与公司的最大竞争对手相比的市场份额。

reliability 可靠性：在一定时间内产品保持不坏的几率。

repairability 可维修性：一个产品出了故障后修理的容易程度。

representativeness heuristic 代表性法则：消费者会根据购买结果的典型性或与其他样品的相似程度来进行预测。

retailer（retail store）零售商：销售量主要来自于零售的企业。

retailing 零售：将商品或服务直接卖给最终消费者个人使用，而非转卖他人。

risk analysis 风险分析：对影响赢利率的不确定变量进行估计，计算出可能的报酬率及其分布范围的方法。

role 角色：一个人应该进行的各项活动。

S

sales analysis 销售分析：根据销售目标来衡量和评价实际销售情况。

sales budget 销售预算：对预期销售量的一种保守估计，主要为当前的采购、生产和现金流量决策服务。

sales promotion 促销：一组激励工具的总称，通常是短期性的，用以激励消费者或经销商较迅速或较大量地购买某一特定产品或服务。

sales quota 销售配额：为某一产品线、公司事业部或销售代表设定的销售目标。

sales-variance analysis 销售变化分析：衡量在销售目标执行中形成缺口时不同要素所起的相应作用。

satisfaction 满意度：一个人通过对一个产品的可感知的效果或结果与他或她的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态。

scenario analysis 情境分析法：对一家公司将来可能的发展进行合理描述，即对驱动市场的力量做出假设，考虑各种不确定因素。

secondary groups 次要群体：更正式且要求较少互动的群体，如宗教组织、职业协会和工会。

selective attention 选择性注意：筛选掉特定刺激物而注意其余刺激物的心理过程。

selective distortion 选择性扭曲：消费者用合乎自己认知的方式去理解产品信息的倾向。

selective distribution 选择性分销：选择一家以上但又不是全部的愿意经销的中间商经销某一种特定产品。

selective retention 选择性保留：消费者记住所喜欢产品的优点，而忘记了竞争产品的优点。

selling concept 推销观念：该观念认为，如果顺其自然，消费者和企业不会够买足够多的产品。因此企业必须主动推销。

served market 所服务市场：所有能够和愿意购买公司产品的购买者。

served market share 所服务市场占有率：公司销售额占其所服务市场的总销售额的比例。

service 服务：一方能够向另一方提供的各种基本上是无形的活动或作业，其结果不导致任何所有权的产生。

share penetration index 市场占有率渗透指数：公司现有市场份额与其潜在市场份额之比。

shopping goods 选购品：消费者在选购过程中，对产品的适用性、质量、价格和式样等基本方面要做有针对性比较的产品。

short-term memory（STM）短期记忆：短暂储存的信息。

social classes 社会阶层：在一个社会中具有同质性和持久性的群体，按等级排列，每一阶层成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。

social marketing 社会营销：非营利组织或政府为推进一项事业（例如“拒绝毒品”）而进行的营销。

specialty goods 特殊品：具有独有特征或品牌标记使得相当多的购买者一般都愿意为此商品的购买付出特别的努力。

sponsorship 赞助：为事件或活动提供财务支持，以作为赞助人被公众知晓和承认。

stakeholder-performance scorecard 利益相关者绩效评分卡：公司跟踪对公司绩效有重要意义和影响的各方面的满意度的方法。

status 地位：一个人在自身所处的阶层或文化中的位置。

straight extension 直接扩张：把产品直接推向国外市场，不加任何改动。

strategic brand management 战略品牌管理：通过设计和实施营销活动与项目来建立、衡量和管理品牌以使其价值最大化。

strategic business units（SBUs）战略业务单位：一项独立业务或相关业务的集合体，在计划工作时能与公司其他业务分开而单独作业，它有自己的竞争者，并且有一位经理，负责战略计划、利润业绩，该经理控制了影响利润的大部分因素。

strategic group 战略集团：在一特定目标市场中推行相同战略的一组企业。

strategic marketing plan 战略营销计划：在分析当前最佳市场机会的基础上提出其目标市场和价值主张。

strategy 战略：公司为达成目标制定的计划。

style 风格：产品给予顾客的视觉和感觉效果。

sub-brand 子品牌：一个新品牌与已有品牌的结合。

subculture 亚文化：一种文化包含的能提供更为具体的认同感和社交方式的分支，包括民族、宗教、种族团体和地理区域等。

subliminal perception 潜意识认知：接收和处理会影响行为的潜意识信息。

supersegment 超级细分市场：一组有相似的开发价值的细分市场。

supplies and business services 补给品和商业服务：寿命短的商品和服务项目，它们促进了最终产品的开发和管理。

supply chain management（SCM）供应链管理：采购到合适的投入品（原材料、零部件和资本设备），有效地把它们转化为制成品，分发到最终目的地。

supply-side methods 供给方测量法：大致估算一个产品在媒体报道中可能占用的时间和空间，例如在电视屏幕上被清晰看到的时间有多少秒或报纸上的专栏报道有多少英寸长。

T

tactical marketing plan 战术营销计划：营销战术，包括产品特色、促销、销售规范、定价、销售渠道和服务。

target costing 目标成本法：在公司产品的吸引力和竞争对手价格既定时，从产品卖出价格中减去期望利润水平得到的目标成本。

target market 目标市场：在合格的有效市场中，公司决定从事经营的那部分市场。

target-return pricing 目标—收益定价法：根据公司的目标投资回报率定价。

telemarketing 电话营销：利用电话和呼叫中心吸引新顾客、向老顾客销售、提供订购和回答问题。

total costs 总成本：一定水平的生产所需的固定成本和变动成本的总和。

total customer benefit 整体顾客利益：顾客根据产品、服务、人员和形象而期望从一个既定的市场供应物中获得的经济、功能和心理利益组成的感知货币价值。

total customer cost 整体顾客成本：顾客在评估、获得、使用和抛弃该市场供应物时引起的一组预期费用，包括货币、时间、精力和体力成本。

total customer value 整体顾客价值：顾客期望从一个既定的供应物中获得的经济、功能和心理利益组成的感知货币价值。

total quality management 全面质量管理：在全组织范围内，对所有的生产过程、产品和服务进行管理，以便不断地改进质量。

tracking studies 追踪研究：随着时间的推移，定期从消费者那里收集信息。

transaction 交易：双方或多方之间的价值交换：A 把 X 物给予 B 以换得 Y。

transfer 转让：一件礼物、一份补助金或者一项慈善捐赠：A 把 X 物给 B，但并不接受任何实物作为回报。

transfer price 内部转让价：商品运往国外子公司时收取的价格，即同一公司内向另一单位收取的费用。

transformational appeal 转换型诉求：对非产品相关的好处或形象进行详细说明。

trend 趋势：有一定的持续性和方向性的一系列事件或发展态势。

two-part pricing 两部分定价：固定费用另加一笔可变的使用费。

tying agreements 搭售协议：成为强有力品牌的经销商须以购买其相关产品或服务为条件，如须同时购买同品牌线上的其他产品。

U

unsought goods 非寻求品：消费者未曾听说过或即便听说过一般也不想购买的产品。

unwholesome demand 不健康需求：消费者可能被有不良社会影响的产品所吸引。

V

value chain 价值链：识别更多顾客价值创造方法的工具。

value delivery network 价值交付网络（供应链）：指一个公司的供应链，以及公司和特定的供应商、分销商建立的合作伙伴关系，以制造产品并将产品推向市场。

value delivery system 价值体系：顾客在获得和使用供应物过程中得到的全部体验。

value network 价值网络：公司为创造资源、扩展和交付货物而建立的伙伴关系和联盟系统。

value pricing 价值定价法：用相当低的价格出售高质量供应物，从而赢得忠诚的顾客。

value proposition 价值主张：公司承诺给予的一系列利益。

variable costs 可变成本：随着产出水平的变化而直接发生变化的成本。

venture team 新事业团队：由各职能部门的人员组成，负责把一种特定产品或业务投入市场。

vertical integration 纵向一体化：生产者试图控制或拥有他们的供应商、分销商或者其他中间商。

vertical marketing system（VMS）垂直营销系统：生产商、批发商和零售商所组成的一个联合体。

viral marketing 病毒营销：利用网络创造口碑效应以支持营销活动和目标。

W

warranties 担保：制造商对于产品预期表现的正式声明。

wholesaling 批发：将商品或服务出售给以转售或商业用途为目的的中间商的所有活动。

Y

yield pricing 收益定价：公司的如下定价方式：（1）早期有限数量的折扣销售；（2）后期较高价格销售；（3）未售出存货在到期前以最低价出售。

Z

zero-level channel（direct-marketing channel）零级渠道（直接营销渠道）：由生产者直接销售给最终顾客。

上海市版权局著作权合同登记号：图字 09-2011-134。



为了确保您及时有效地申请培生整体教学资源,请您务必完整填写如下表格，加盖学院的公章后传真给我们,我们将会在 2-3 个工作日内为您处理。

需要申请的资源（请在您需要的项目后划"√"）：

☐ 教师手册、PPT、题库、试卷生成器等常规教辅资源

☐ MyLab 学科在线教学作业系统

☐ CourseConnect 整体教学方案解决平台

请填写所需教辅的开课信息：

采用教材			□中文版 □英文版 □双语版
作　者		出版社	
版　次		ISBN	
课程时间	始于　年　月　日	学生人数	
	止于　年　月　日	学生年级	□专科　□本科 1/2 年级 □研究生　□本科 3/4 年级

请填写您的个人信息：

学　校			
院系/专业			
姓　名		职　称	□助教 □讲师 □副教授 □教授
通信地址/邮编			
手　机		电　话	
传　真			
Official E-mail(必填) (eg:XXX@ruc.edu.cn)		E-mail (eg:XXX@163.com)	
是否愿意接受我们定期的新书讯息通知：　□是　□否			

系 / 院主任：__________（签字）

（系 / 院办公室章）

___年___月___日

100013　北京市东城区北三环东路 36 号环球贸易中心 D 座 1208 室
电话：(8610)5735 5169
传真：(8610)5825 7961

Please send this form to：**Service.CN@pearson.com**
Website: www.pearson.com